**Estudo de Caso**

**Um Dia na Vida de um Gerente**

-Stephen P. Robbins

Chuck Stoneman acredita no clichê “Deus ajuda quem cedo madruga”. É terça-feira de manhã e já faz uma hora que ele se levantou. Ele pedalou 20 minutos na bicicleta ergométrica, tomou banho, vestiu-se, tomou o café da manhã e deu uma rápida olhada no jornal. Enquanto retira o carro da garagem, Chuck consulta seu relógio: 5h28min da manhã! É um percurso de apenas 15 minutos de sua casa até o escritório, onde é o gerente da Lerner Bros Foods, fabricante de produtos bovinos e suínos vendidos como marcas exclusivas para cerca de 60 a 75 grandes cadeias de supermercados.

Quando começa seu percurso, os pensamentos de Chuck se voltam para a noite passada. Ele e sua esposa, Anne, fizeram um jantar para comemorar seu 15º aniversário de casamento. Eles haviam conversado sobre como se conheceram - num namoro no escuro arranjado por amigos comuns - e como ambos haviam esperado o pior. E conversaram eternamente sobre os velhos amigos dos quais havia anos não tinham notícias. A conversa de ontem à noite deixara Chuck nostálgico. Sua mente começa a divagar. Ele está pensando sobre como foi parar em Omaha, gerenciando uma fábrica, com 450 pessoas trabalhando para ele.

Chuck se formou em administração de empresas pela Universidade de Illinois, em 1982. Seu primeiro e único emprego foi na Lerner Bros Foods. Começou como assistente programador de produção na fábrica de Chicago. Durante os 12 anos seguintes, passou por uma série de cargos - programador de produção sênior, chefe de seção, chefe de turno e assistente de gerente da fábrica de Kansas. Em 1994, foi promovido ao seu cargo atual. Um organograma resumido mostra onde Chuck se situa na “hierarquia da Lerner” e as pessoas que imediatamente se reportam a ele.

**(COLOCA IMAGEM DE TITULO “CHUCK” AQUI, LOCALIZADA NA PASTA “IMAGENS”)**

Chuck e Anne gostam de Omaha. É um ótimo lugar para criar os dois filhos, e Anne está finalmente tendo a oportunidade de usar seu diploma em estatística numa empresa local. Chuck está de bom humor esta manhã. Os últimos relatórios de produtividade mostraram que Omaha ultrapassou as fábricas de Kansas e Birmingham e agora tem o mais alto índice de produtividade por funcionário. Durante um período de 10 meses, a fábrica de Omaha foi a mais lucrativa das sete fábricas da companhia. Ontem, numa ligação telefônica com seu chefe, Chuck ficou sabendo que um cheque de 13 mil dólares estava a caminho de sua conta corrente - sua gratificação semestral de desempenho. No passado, a maior gratificação que ele já recebera fora de 8,5 mil dólares.

Ele está determinado a fazer muita coisa hoje. Como sempre, restringiu seus compromissos a um mínimo. Com exceção da reunião com seus funcionários às 15h30min, seu dia está em aberto, de modo que ele pode conseguir resolver alguns assuntos importantes. Ele vai examinar cuidadosamente o último relatório da auditoria interna, repassar o andamento do programa de TQM e começar a planejar o orçamento dos bens de capital do ano que vem - o prazo termina em menos de duas semanas e ele não encontrou tempo para se dedicar a isso. Chuck também tem outros itens importantes em sua lista afazeres: conversar com o superintendente da fábrica sobre várias queixas de funcionários; escrever o discurso de dez minutos que deverá pronunciar na reunião da Câmara de Comércio na sexta-feira; e analisar a resposta escrita de seu assistente a uma recente inspeção de segurança do governo.

Chuck chega à fábrica às 5h45min. Enquanto se dirige para o seu escritório, é abordado por Beth, a supervisora contábil. A primeira reação dele: o que ela está fazendo aqui tão cedo? Ele logo descobre: Beth lhe conta que o responsável pela folha de pagamento não veio ontem e, para tentar fechar a folha no prazo, ela teve que ficar trabalhando até 22h e chegar hoje às 4h30min. Entretanto, ela diz a Chuck que não há como fazer os dados da folha de pagamento deste mês chegarem a tempo ao escritório central. Chuck irá informar seu chefe, o vice-presidente, e tentar resolver a questão com o contador da fábrica. Chuck orgulha-se de manter seu chefe a par de todos os problemas. Não gosta de fazer surpresas.

Finalmente, em seu escritório, Chuck percebe que a tela de seu computador está piscando. Há algumas mensagens. Examinando seu correio eletrônico, encontra apenas um item que requer ação imediata. Seu assistente elaborou a programação de férias do ano que vem para todos os gerentes e pessoal especializado. A programação deve ser examinada e aprovada. Leva apenas 10 minutos, mas são mais 10 minutos que Chuck não havia planejado gastar.

A primeira prioridade é o orçamento de bens de capital, Chuck abre uma planilha eletrônica e começa a calcular os equipamentos de que necessita e quanto será o custo de cada um. Mal acabou um terço desse trabalho, Chuck recebe um telefonema do escritório do superintendente. Durante o turno da noite, um dos três principais sistemas de transporte entrou em pane. A manutenção pode consertá-lo a um custo de cerca de 45 mil dólares, mas esta quantia não foi prevista no orçamento. Substituir o sistema custará ainda mais caro, aproximadamente 120 mil dólares, e Chuck já gastou sua verba para aquele ano. Ele marca uma reunião com o superintendente e o contador para as 10h.

Chuck volta a trabalhar na planilha eletrônica quando o diretor de transportes invade seu escritório. Ele está tendo dificuldades com a programação ferroviária. Depois de 20 minutos de discussão, os dois elaboram uma solução. Chuck faz uma anotação para falar com a empresa fornecedora sobre seus serviços de trilho. As outras fábricas estão tendo problemas semelhantes? Quando o contrato de trilhos entraria novamente em licitação?

As interrupções no dia de Chuck parecem não terminar nunca. Ele recebe um telefonema do pessoal jurídico do escritório central da empresa. Precisam de dados para defender a companhia em um processo de discriminação movido por um ex-funcionário de Omaha. Ele transfere a chamada para o seu departamento de recursos humanos. A secretária de Chuck tem uma série de cartas que precisam de sua assinatura. De repente, são 10h. O contador e superintendente estão do lado de fora de seu escritório. Os três examinam o problema do sistema transportador e esboçam algumas opções. Eles as apresentarão na reunião de equipe desta tarde. Agora são 11h15min. Mal Chuck volta ao orçamento, recebe um telefona do gerente de recursos humanos. Ela passa meia hora colocando Chuch a par da estratégica da companhia para as próximas negociações sindicais e obtendo sua opinião sobre assuntos e interesse específico da fábrica de Omaha. Depois de desligar, Chuck desce o corredor até o escritório de seu gerente de recursos humanos. Compararam suas anotações sobre a estratégia de negociação.

A secretária de Chuck o lembra de que ele está atrasado para o almoço do meio-dia com o chefe da campanha da Cruz Vermelha. Ele corre para o seu carro e chega 10 minutos atrasado.

Às 13h45min, Chuck está de volta ao seu escritório. O superintendente da fábrica está esperando por ele. Os dois repassam modificações adicionais no *layout* da fábrica e áreas de acesso para atender exigências legais em relação a funcionários deficientes. A reunião se prolonga devido a três interrupções do telefone. Agora são 15h35min. Chuck e o superintendente cruzam o corredor até a sala de reuniões. A reunião típica de equipe dura uma hora, mas a discussão das negociações trabalhistas e do problema com o sistema transportador se mostra demorada. A reunião toma mais de duas horas. Enquanto volta para seu escritório, Chuck percebe que é hora de ir para casa. Ele e Anne marcaram um jantar festivo hoje à noite para vários líderes empresariais e comunitários.

O percurso para casa parece ter mais de uma hora e 15 minutos para Chuck. Ele está frustrado. Doze horas antes, ele estava feliz antecipando um dia produtivo. Agora, com o dia encerrado, ele se pergunta: “Será que eu fiz alguma coisa?”. Claro que ele sabe que sim, mas havia tanta coisa mais que ele queria ter feito. Hoje foi um dia excepcional? Chuck tinha de admitir que não. Todo dia ele começa com boas intenções e todo dia termina frustrado. **Seus dias são um fluxo de atividades fragmentadas, com constantes interrupções não** planejadas.Será que ele planejou mal o seu dia? Ele não tem certeza. Deliberadamente ele mantém seu horário cotidiano em aberto, de forma que possa se comunicar com pessoas e estar disponível quando precisam dele. Mas ele gostaria de saber se todos os cargos de gerente são caracterizados por constantes interrupções e necessidades de apagar incêndios. Será que algum dia terá tempo para planejar suas atividades e prevenir os incêndios?

**Exercício:**

1- Chuck realiza um bom trabalho em sua fábrica, mas poderia melhorar muito. Qual é o maior erro na liderança de Chuck em sua opinião e quais atividades ele poderia melhorar a dinâmica? Explique a resposta.