

## Estudo de Caso 1

### **CONSELHO DE JETRO<sup>(\*)</sup>**

(\*) In. MAXIMIANO, Antônio C. Amaru. **Teoria geral da Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Leia o texto que segue com atenção e prepare-se para a discussão em grupo. Ao final do texto existem algumas questões que poderão orientar seus estudos.

A época é o século XIV antes de Cristo. Liderados por Moisés, cerca de 600.000 hebreus saíram do Egito e estão indo em direção à Terra Prometida já faz algum tempo. Ontem, houve uma batalha contra os amalequitas. Moisés está muito cansado porque teve que ficar o tempo todo em cima de uma colina, segurando o cajado no alto, para que os hebreus vencessem a batalha. Ainda bem que Aarão e Hur estavam lá para ajudá-lo, segurando seus braços.

Hoje, Moisés está recebendo a visita de Jetro, seu sogro. Não tem muito tempo para falar com ele, pois fica de manhã até a tarde recebendo pessoas do povo, que ficam numa fila aparentemente interminável. Aliás, Moisés quase não tem tempo para mais nada. Jetro observa que Moisés resolve todos os problemas que lhe são trazidos pelas pessoas.

Bem no final da tarde, Jetro leva Moisés até o alto da colina, onde podem conversar sem ser incomodados.

- Moisés, pergunta Jetro, por que você tem que ficar julgando pessoalmente todos esses casos que lhe são trazidos? O que querem todas essas pessoas?

- Bem, Jetro, as pessoas querem ouvir de mim a interpretação da vontade e das leis de Deus.

- Desse jeito, você fica sem tempo para cuidar das questões realmente importantes. Por que você não manda outros fazerem esse serviço? Já pensou se todo mundo quiser falar com você?

- Ora, Jetro, esse é o meu serviço. E depois, já imaginou se outros fizerem algo errado?

- Isso não deve preocupá-lo, Moisés. Escolha pessoas competentes e crie um sistema hierárquico. Forme grupos de 10 assistentes para falar diretamente com o povo. Para cada 10 grupos de 10 assistentes, designe um feitor. Ele será responsável pela análise dos casos que os assistentes não souberem resolver. Para cada grupo de 10 feitores, indique um supervisor. Esse será o chefe de 100. O supervisor resolverá os problemas que os feitores não souberem resolver. Finalmente, para cada grupo de 10 supervisores, indique um chefe, o chefe de 1.000. Ele resolverá os problemas que os supervisores não souberem resolver. Assim, você só terá que se ocupar com os problemas que os chefes de 1.000 não conseguirem solucionar. Isso vai deixar tempo para que você cuide do que é realmente o trabalho de um líder.

- Jetro, quem diz que eles serão capazes de resolver problemas?

- Moisés, treine esse pessoal. Ensine-lhes a lei e dê-lhes as diretrizes para aplicá-las. Faça-os responsáveis. Avise a todos que, de agora em diante, eles deverão ser procurados. Aprenda a delegar, Moisés.

- E como fazer a escolha?

- Procure alguns que você sabe que são mais competentes. Peça ao povo que eleja outros e forme a equipe dessa maneira.

- Jetro, seguirei seu conselho, mas ainda tenho receios. E se eles não aceitarem essa responsabilidade?

- Ora, Moisés, você conversa com Deus de vez em quando, ou pelo menos é o que você diz. Ele saberá aconselhá-lo melhor.

No dia seguinte, Jetro, o primeiro consultor de executivos da História, voltou para casa.

## Questões

1. Em essência, o que Jetro recomendou a Moisés?
2. Quais as condições para que, as recomendações de Jetro funcionem?
3. Você concorda com as recomendações de Jetro, ou tem alternativas?
4. Você acha que algumas pessoas recusariam a responsabilidade de auxiliar Moisés? O que você proporia para persuadir os que recusassem? Ou você ficaria somente com os que aceitassem?
5. Em sua opinião, a recomendação continua atual?
6. Trinta e três séculos já se passaram desde aquela tarde na colina do deserto. Muitos executivos ainda não sabem, não conseguem ou não querem delegar. Por quê?