

Atividade II

Esta atividade deverá ser realizada em grupo e apresentada em fórum, pelo líder. Trata-se um caso ocorrido em uma organização, cujo foco é o desenvolvimento do comportamento humano.

1. Leia com atenção, individualmente e, com base em tudo que já foi visto em nosso curso, responda as questões abaixo :

1. Como você descreveria a funcionária, Sra Brannen durante os sete anos que se encontra nessa organização?
2. O que leva o senhor Harvey , neste momento estar preocupado com o salário da Sra Brannen?
3. Se você estivesse no lugar de Harvey, que providências tomaria em relação à situação da Sra Brannen?

Discuta com seu grupo e participe da redação final do trabalho

A RECEPCIONISTA QUE GANHAVA DEMAIS

Harvey Finley teve uma tremenda surpresa quando deu uma olhada nos números que representavam o salário da sra. Brannen na folha de resumo de dezembro. Um telefonema rápido à seção de pessoal confirmou o valor. Sim, é verdade, a recepcionista tinha recebido US\$ 127.614,21 por serviços prestados no último ano. Estupefato, Harvey fez as contas em silêncio: como a empresa ia muito bem naquele ano, provavelmente ela receberia no mínimo 10% ou 15% a mais no exercício fiscal em curso. Era mesmo assombroso!

Telefonando pela segunda vez à seção de pessoal, Harvey descobriu que o salário da sra. Brannen tinha sido de mais ou menos US\$ 112.000 no penúltimo ano e de US\$ 100.000 no antepenúltimo. De fato, a sra. Brannen tinha sido muito bem-paga, concluiu.

Antecedentes

Harvey começou a carreira como técnico de manutenção para um importante fabricante de máquinas copiadoras. Ele recebeu amplo e profundo treinamento técnico, mas suas funções se limitavam a executar, no domicílio dos clientes, serviços rotineiros de manutenção e semelhantes. Depois de um ano de experiência como técnico, Harvey pediu para ser promovido e conseguiu passar para representante de vendas. Nessa função, ele fez muitos bons contatos na comunidade empresarial de Troupville e cidades adjacentes. Foi então que começou a pensar seriamente em capitalizar seu sucesso pessoal para abrir um negócio próprio.

Sete anos atrás, portanto, ele resolveu dar o salto e começar sua própria firma. Estava cansado de vender para os outros. Quando Harvey falou de seus planos para os amigos, todos se mostraram duvidosos, afinal, Troupville, uma cidade de aproximadamente 35 mil habitantes, mal tinha começado a recuperar-se de uma grave recessão. As lembranças dolorosas de demissões, falências e desabamento dos preços dos imóveis ainda estavam recentes e vívidas para serem esquecidas.

Sem se deixar deter pelos céticos, Harvey confiava em que a lenta recuperação de Troupville logo se transformaria em prosperidade. Embora sua empresa tivesse de começar com pouquíssimos recursos, confiava em sua experiência de vendas e competência técnica para sobreviver a uma fase inicial muito difícil. Estava nervoso, mas animado, quando assinou o contrato de arrendamento do primeiro e pequeno prédio. O sonho de toda uma vida estava prestes a se concretizar ou a desfazer-se de vez. A Troupville Business Systems nascia.

Embora tivesse conseguido tomar emprestado, alugar, arrendar ou subcontratar quase tudo que fosse necessário, ele precisava imediatamente de uma auxiliar. Sem dúvida, ele esperava que seus negócios se expandissem rapidamente e que logo tivesse uma completa

e competente equipe de funcionários. Mas, até que tivesse certeza de entrar alguma receita, achou que poderia muito bem passar com a ajuda de uma pessoa que fosse uma combinação de secretária-recepcionista e auxiliar geral.

O salário típico para um cargo desse na área era de cerca de US\$ 14.000 anuais; para Harvey, isso já era uma grande despesa. Mesmo assim, colocou um anúncio bem formulado na seção de classificados de um jornal local. Recebeu cinco respostas, das quais quatro não lhe pareceram adequadas ao cargo. A quinta, a sra. Cathy Brannen, era realmente muito interessante.

A sra. Brannen tinha 27 anos de idade, divorciada, com um filho pequeno. Seu currículo mostrava que ela havia se formado num curso de secretariado de dois anos numa universidade estadual. Depois de formada, a sra. Brannen havia trabalhado em duas empresas, uma durante cinco anos, e a mais recente por dois anos. De volta à sua cidade natal, Troupville, há dois meses, depois do divórcio, ela ainda não havia conseguido encontrar um bom emprego.

Desde o momento em que se sentaram frente a frente para a entrevista, Harvey e a sra. Brannen pareciam falar a mesma língua. Ela se expressava bem, era obviamente muito inteligente e, sobretudo, estava entusiasmada por participar da fase inicial do novo empreendimento. Parecia ser exatamente a pessoa que Harvey imaginara quando começou a pensar seriamente em dar o grande passo. Ele resistiu à tentação de oferecer o emprego à sra. Brannen na hora, mas terminou a entrevista de uma hora dizendo-lhe que ia conferir suas referências e em breve telefonaria de novo.

Os contatos telefônicos que ele fez com os dois patrões anteriores da sra. Brannen convenceram-no de que, na realidade, ele havia subestimado a adequação da candidata ao cargo. Ambos disseram sem titubear que ela fora a melhor funcionária que tinham tido em qualquer

função. Os dois ex-patrões concluíram a conversa telefônica afirmando que a readmitiriam sem pestanejar caso ela ainda estivesse disponível. A única informação preocupante se deveu ao fato de que o salário anual dela subira para US\$ 15.900 no último emprego. Embora Harvey avaliasse que o custo de vida de Houston, onde ela havia tido seu último emprego, fosse um pouco mais alto, ele não tinha certeza se ela reagiria bem à oferta de US\$ 14.000 que planejava fazer. Contudo, ele estava decidido a que, de uma forma ou de outra, Cathy Brannen fosse sua primeira funcionária.

A sra. Brannen ficou aparentemente muito feliz quando Harvey telefonou para a casa dela, no mesmo dia, à noite. Ela disse que gostaria muito de encontrá-lo na manhã seguinte, no escritório, para discutir detalhes do seu cargo.

Cathy Brannen estava evidentemente muito entusiasmada com o emprego que lhe foi proposto na reunião. Respondeu corretamente a todas as perguntas, respondeu com presteza e de modo bem articulado a todas as questões que lhe foram apresentadas, e parecia disposta a aceitar o cargo mesmo antes que a oferta fosse explicitada. Quando Harvey, por fim, mencionou o salário, a expressão do rosto da sra. Brannen mostrou um leve crispado. Percebendo que o salário poderia ser um problema, Harvey decidiu oferecer um pequeno incentivo além dos US\$ 14.000 anuais. Disse a ela que entendia que a oferta salarial era inferior ao que ela recebia no emprego anterior e, além disso, compreendia que uma das desvantagens de trabalhar para uma empresa iniciante era a total ausência de segurança financeira. Embora ele hesitasse muito quanto à possibilidade de garantir um salário maior, dada a insegurança dele mesmo quanto ao futuro, ofereceu à sra. Brannen uma comissão de vendas de 2%. Explicou que caberia a ela uma parte significativa do sucesso ou fracasso da empresa. Ela teria de representar a firma da melhor maneira possível perante os potenciais

clientes que telefonassem e chegassem à porta da empresa. Por essas razões, a comissão de vendas parecia ser um adicional apropriado ao salário bruto da sra. Brannen, como um incentivo ao seu interesse na empresa.

Cathy Brannen aceitou a oferta prontamente. Embora ela estivesse esperando um salário de US\$ 16.000, contava que a comissão de venda pudesse suprir a diferença. "Quem sabe, um dia, dois por cento sobre as vendas não venham a representar um bom dinheiro", pensou. Mas, na época, isso não parecia muito provável.

A Troupville Business Systems começou com uma pequena distribuidora de máquinas copiadoras. O plano original era somente vender copiadoras e fornecer assistência técnica domiciliar de rotina. Serviços e consertos mais complexos que exigissem retirar a máquina do escritório do cliente deveriam ser fornecidos por um distribuidor regional localizado numa grande cidade há mais de 160 Km de Troupville.

A Troupville Bussiness Systems obteve sucesso desde o começo. Importantes mudanças foram feitas nos serviços oferecidos pela empresa durante o primeiro ano. Harvey logo descobriu que havia muito mais demanda pelo *leasing* das copiadoras, principalmente dos modelos mais caros que, no início, ele pretendia vender. Descobriu também que seus clientes desejavam poder celebrar contratos diretamente com sua empresa para a prestação de todos os serviços necessários. Não era suficiente, aos olhos dos potenciais clientes, meramente assegurar que ele poderia mandar fazer a manutenção da máquina. Na tentativa de atender ao mercado, Harvey criou um serviço completo de assistência técnica e começou a oferecer opções de *leasing* para todos os modelos. Todas essas mudanças ocorreram durante o primeiro ano. A empresa cresceu de modo constante e regular, mas nada de espetacular. As vendas continuaram crescendo em ritmo regular no segundo ano, mas

foi logo no começo do terceiro ano que Harvey tomou a melhor decisão para a empresa: a entrada no ramo dos computadores.

Harvey tinha comprado um computador pessoal logo depois da fundação da Troupville Business Systems. A máquina e suas capacidades pareceram-lhe fascinantes, embora ele não soubesse quase nada sobre computadores. Em breve, ele já era sócio de um clube local de usuários, assinava todas as revistas sobre o assunto e estava fazendo um curso noturno de computação na universidade local, em suma, tinha virado um aficionado do computador. Harvey reconheceu o potencial comercial do crescente mercado de computadores pessoais, mas não acreditava que sua empresa fosse bastante estável para suportar a introdução imediata de uma nova linha de produtos.

Durante esse terceiro ano de operações, Harvey decidiu que tinha chegado a hora de entrar no comércio de computadores. Assim, acrescentou à sua linha de produtos uma quantidade de micros populares entre os pequenos negociantes locais. Essa decisão fundamental deu um grande impulso ao crescimento de sua empresa e foram criados vários postos de trabalho, inclusive o de contador. No quarto ano, Harvey acrescentou outras marcas à sua linha de produtos comercializados e desenvolveu as condições necessárias a proporcionar completa assistência técnica a todos os modelos. O empreendimento na área de computadores não se limitou a empresas, porque logo depois Harvey criou uma importante linha de varejo, vendendo diretamente ao consumidor final. O crescimento manteve seu ritmo acelerado.

Durante os sete primeiros anos de vida da Troupville Business Systems, Cathy Brannen mostrou ser uma pessoa indispensável. Seu desempenho superou em muito as mais altas expectativas de Harvey. Apesar de seu cargo continuar sendo o de secretária-recepcionista, ela empenhou-se em aprender tudo sobre cada novo produto ou serviço. Nos primeiros anos, Harvey muitas vezes achava que ela se saía

melhor do que ele toda vez que um novo cliente aparecia na ausência dele. Mesmo depois de contratar uma equipe de vendas bem qualificada, Harvey não se preocupava quando a sra. Brannen tinha de responder às perguntas de um cliente e o vendedor não estava disponível. O cliente não chegava a notar que a jovem senhora que respondia de modo tão competente a todas as suas perguntas era "somente" uma recepcionista.

A sra. Brannen começou realizando umas poucas funções de venda por causa do aumento do número de vendedores profissionais, mas suas atividades de secretária se expandiram enormemente. Ela ainda era a secretária de Harvey, e continuava a atender a todas as ligações telefônicas para a empresa. E como sua sala ficava numa área aberta, ela era a primeira pessoa a saudar muitos dos visitantes.

Cathy Brannen matriculou-se num curso de processamento de textos por computador assim que entrou para a empresa. E, à medida que começou a trabalhar no micro de Harvey, também se tornou uma apaixonada por computadores bem como a melhor operadora de micro da empresa.

A situação em curso

Harvey ficou muito surpreso quando percebeu que sua secretária tinha recebido US\$ 127.000 no último ano. E, ao se perguntar o que deveria fazer a respeito do salário da sra. Brannen, começou a meditar sobre os acontecimentos dos últimos sete anos.

O sucesso tinha chegado quase que da noite para o dia. Era como se a Troupville Business Systems não pudesse dar errado. A mão-de-obra havia aumentado a uma taxa aproximada de 15% ao ano, a partir

do terceiro ano de operações e a empresa tinha agora 17 funcionários. Embora Harvey admitisse que boa parte desse sucesso se devia ao fato de ele estar no lugar certo na hora certa, também tinha motivos para se orgulhar de suas escolhas. O tempo havia demonstrado que todas as suas decisões fundamentais tinham sido corretas. Por outro lado, era impossível superestimar a contribuição da sra. Brannen para o êxito da empresa. Um dos dias mais importantes na vida da empresa, com certeza, foi aquele em que Cathy Brannen respondeu ao seu anúncio no jornal.

O sucesso tinha imposto demandas crescentes ao uso do seu tempo. Ele nunca tinha trabalhado tanto na vida, mas as recompensas certamente estavam aparecendo. Primeiro foi o novo Jaguar, depois a nova casa no Country Club Drive, a casa de férias na praia, as viagens à Europa... Sim, o sucesso era maravilhoso!

Cathy Brannen também havia prosperado durante aqueles anos. Harvey não tinha pensado muito nisso, mas lembrou-se de ter feito um comentário jocoso no primeiro dia em que ela chegou para trabalhar dirigindo sua nova Mercedes. Lembrou-se também de elogiar seu casaco de peles no jantar da empresa em dezembro último. Cathy estava deslumbrante!

Ao perceber quanto dinheiro ele havia pago a Cathy, Harvey sentiu-se muito confuso. Ela estava ganhando mais que o dobro de todos os funcionários da empresa com exceção dele próprio. O melhor vendedor recebera menos de sessenta mil dólares no último ano. Os gerentes mais graduados ganhavam entre quarenta e tantos e cinquenta e poucos mil dólares. O salário médio na região para secretárias executivas variava de US\$ 22.000 a US\$ 25.000. Uma boa recepcionista podia ser contratada por menos de US\$ 20.000 e, no entanto, Cathy tinha recebido US\$ 127.614, 21, no ano anterior. A comissão sobre as vendas certamente tinha permitido a Cathy

participar do sucesso da empresa, era evidente.

Por mais que Harvey pensasse na situação, a mesma conclusão sempre voltava: ele deveria tomar alguma providência sobre a remuneração da sua secretária, pois este era muito discrepante em relação aos demais salários dos empregados. Embora Harvey tirasse cerca de US\$ 200.000 por ano, e tivesse construído um patrimônio comercial de mais de um milhão de dólares, esses fatos não pareciam relevantes na avaliação do que fazer. Não era improvável que outros funcionários tivessem conhecimento sobre o nível de salário da sra. Brannen. Harvey se perguntou por que ninguém jamais tocou nesse assunto. Nem o contador mencionou a remuneração da sra. Brannen. Isso pareceu estranho, porque o contador, Frank Bain, sabia perfeitamente que Harvey não ficava atrás de detalhes financeiros, e confiava que Frank lhe mostrasse os assuntos mais importantes.

Sem idéia alguma para resolver o problema, Harvey decidiu fazer uma lista das alternativas. Pegou uma folha de papel e, olhando as linhas em branco, ouviu a alegre conversa da sra. Brannen com um freguês na sala ao lado.

Retirado do livro:

COHEN, Allan R. e FINK, Stephen L. *Comportamento Organizacional – Conceitos e Estudos de Caso*, Tradução da 7^a Ed Americana. RJ, Ed. Campus, 2003.

Caso 55 – “A recepcionista que ganhava demais”. Págs. 618/619/620.