

FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

ESTUDO DE CASO

Atividade:

- 1. Faça a leitura individual do texto;**
- 2. discuta as questões propostas com seu grupo; e**
- 3. o líder do grupo deverá apresentar as conclusões na discussão do encontro presencial.**

O CASO MULTICOM (*)

A Multicom é uma empresa com 150 pessoas. Iniciou suas atividades há dez anos com Leno Rocha, especialista em marketing, e Lílian Frias, da área de relações públicas. Tinham trabalhado juntos numa empresa de publicidade e decidiram abrir o próprio negócio para colocar em prática suas idéias de como uma boa agência deveria ser.

Antes de pedirem demissão ao antigo empregador, convenceram dois outros colegas, Mara Alvim e Fred Lins, a se unirem a eles como acionistas minoritários. Fred era autor e redator de excelente reputação e Mara uma ótima produtora de filmes e vídeos. Leno e Lílian investiriam 40% do capital da nova empresa, enquanto Mara e Fred ficaram com 10% cada um.

No início as coisas foram difíceis, mas todos ficaram contentes com os clientes que trouxeram da antiga firma. A competição era acirrada e a antiga empresa parecia estar fazendo todo o possível para dificultar o progresso da nova. Mas com um trabalho duro e competente, a reputação foi crescendo juntamente com o tamanho, o número de empregados e os lucros. Ao final do segundo ano, os quatro sócios estavam ganhando o dobro do antigo salário, além de terem formado significativo capital para investimento.

A Multicom foi criada com base num modelo centrado no cliente. Cada um dos quatro sócios tinha seus clientes em relação aos quais sentia uma responsabilidade especial e, na verdade,

acabavam por tornar-se gerentes de projetos para estes clientes. Para isso, cada um desenvolveu um razoável grau de competência em todos os aspectos ligados ao trabalho da agência, de modo que um poderia substituir o outro quando necessário. Além disso, os novos empregados foram encorajados a desenvolver as mesmas habilidades, adicionalmente às respectivas especializações.

Embora tudo isso fosse caro e demandasse tempo, criou-se grande flexibilidade. A procura por novos negócios e os contatos contínuos com novos clientes afastava uma parcela considerável dos empregados do escritório por longos períodos. Mas a polivalência de certo número de colaboradores mantinha a produção em dia, tornava o trabalho mais interessante e agradável, e contribuía para o espírito de equipe do escritório.

O pessoal da Multicom trabalhava bastante, quase sempre começando de manhã bem cedo e indo até tarde da noite. Havia muitas festas para comemorar o término de grandes projetos ou a obtenção de novos clientes. Isto ajudava a manter o moral alto e a projetar a imagem da Multicom como um excelente local para se trabalhar. Os clientes da Multicom vinham freqüentemente a estas recepções e ficavam impressionados com a vitalidade e a qualidade das relações interpessoais.

Entretanto, durante o terceiro ano de atividades, as coisas começaram a mudar. As longas jornadas e o ritmo

intenso da Multicom começaram a irritar Leno e Lílian. Eles tinham muitos compromissos familiares e desejavam mais tempo para o lazer. Cada vez mais conversavam a respeito da necessidade de "melhor organizar", de tal modo que pudessem exercer melhor controle sobre as atividades que, na visão deles, algumas vezes beirava o caótico. Mara e Francisco, por outro lado, ambos solteiros com 30 e 31 anos respectivamente, quase dez anos mais jovens do que os principais sócios, valorizavam aquele estilo de vida e preferiam conservar as características atuais da firma. Ficariam felizes, inclusive, em responder por uma parcela maior do trabalho e ter um aumento de responsabilidade em troca de maior participação, mas Lílian e Leno mostraram-se relutantes em delegar este tipo de controle.

Com o tempo, ficaram claras as diferenças filosóficas. Enquanto Lílian e Leno consideravam o estilo ad-hocrático, utilizado nos dois primeiros anos, como temporário – "útil até que conseguíssemos implantar as nossas idéias sobre organização" – Mara e Fred achavam aquele estilo era o ideal para aquela firma. Enquanto Lílian e Leno reclamavam das ausências freqüentes do pessoal do escritório e da falta de sistemas claros de responsabilização e de controle, Mara e Fred valorizavam aquilo que descreviam como "caos criativo". Para estes, o que importava era que a empresa dava excelentes resultados e os clientes estavam felizes e fazendo filas para serem atendidos.

No quarto ano, as tensões levaram à uma quase ruptura. Os sócios engajaram-se em longas reuniões a respeito de aspectos organizacionais da firma. As diferenças nunca haviam sido tão profundas. Lílian e Leno argumentavam a favor de "maior sistematização", enquanto Mara e Fred eram pela manutenção do *status quo*, "está ótimo assim!". Essa discordância estava causando impacto desfavorável dentro da empresa. Muitos membros da equipe consideravam que a Multicom corria o perigo de perder suas

características e que já não era mais um "lugar divertido" para se trabalhar.

Os sócios percebiam a mudança e falavam dela freqüentemente. Entretanto, não chegavam a um consenso sobre o que fazer. Como resultado de uma frustração generalizada, acabaram quebrando a regra de ouro, embora não escrita, dos primeiros tempos da Multicom, segundo a qual os quatro estariam sempre envolvidos com as decisões globais. Lílian e Leno começaram a se reunir sozinhos e decidiram que o caminho a ser seguido para exercerem sua autoridade era iniciar uma reorganização da empresa. Concordaram em propor isto a Mara e Fred no dia seguinte.

Lílian e Leno surpreenderam-se com a pouca resistência dos dois colegas. Foi quase como se a proposta estivesse sendo esperada. Mas Mara e Fred insistiram que a decisão não deveria ser tomada sem uma boa reflexão. Reiteraram ainda a sua visão de que não era necessária nenhuma mudança na organização, exceto em alguns procedimentos financeiros. De modo algum estavam contentes com a proposta, mas deixaram claro que não iriam lutar contra ela.

Na semana seguinte, Lílian e Leno marcaram uma reunião com todos o pessoal para explicar os planos. Em termos operacionais a mudança envolvia uma definição clara das responsabilidades de cada cargo, um procedimento formal para a troca de pessoal entre projetos e maior controle das condições sob as quais os membros do escritório poderiam ausentar-se durante o expediente, além de outros procedimentos administrativos.

A reunião foi inédita em termos de clima. Durante semanas, conversas a respeito de um "racha" entre os sócios foram ouvidas. Enquanto alguns deram boas-vindas ao maior grau de estruturação, outros ficaram ressentidos em relação às novas medidas. As pessoas continuavam a trabalhar com afinco nos seus cargos e dentro do profissionalismo que sabiam ser requerido. Todavia, todos sabiam que as coisas não eram mais as

mesmas. A firma não estava mais trabalhando ou atuando dentro do "jeito Multicom".

Entretanto, Lílian e Leno estavam muito satisfeitos. Sentiam-se mais seguros em relação ao funcionamento da empresa e podiam vislumbrar um momento futuro no qual seriam capazes de reduzir a pressão sobre si próprios e deixar o setor caminhar dentro da estrutura que haviam começado a desenvolver.

Mara e Fred continuaram trabalhando com mesmo grau de intensidade e suas equipes de projetos foram pouco afetadas pelas mudanças. Dentro de um ano, entretanto, deixaram a Multicom e criaram sua própria empresa, levando com eles vários clientes e colaboradores-chave do escritório.

Graças ao grande número de clientes, a Multicom continuou a apresentar expressivos resultados

financeiros, mas gradualmente foi perdendo a sua reputação de empresa líder. Continuava sendo uma empresa confiável no que diz respeito a realização de um trabalho concreto e de qualidade, mas, aos olhos de alguns antigos clientes, "faltava-lhe originalidade".

A nova empresa, Mídia-2000, pegou muitos desses clientes e, ao adotar o mesmo modelo gerencial pioneiro da Multicom, recriou um "negócio divertido" que empregava 80 pessoas. A empresa rapidamente firmou-se como agência inovadora e talentosa. Mara e Fred mostravam-se satisfeitos com a reputação e o sucesso financeiro da nova empresa e olhavam para os seus dias na Multicom como "uma excelente experiência de aprendizado". Em resumo, consideravam suas diferenças com Lílian e Leno como parte de uma "briga providencial" que os impeliu para uma situação de trabalho ainda mais lucrativa e gratificante.

(*) adaptado de MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996. p. 328-331.

Questões

1 – Qual o método de controle (mercado, burocrático de clã) que foi adotado inicialmente e para qual foi modificado?

2 – A mudança no método de controle foi correta ou incorreta? Justifique sua resposta.

3 – Se você tivesse poder sobre os sócios, como solucionaria o conflito?
