

## Notas de Ensino

Estas notas são para uso exclusivo do Tutor e não devem ser repassadas ao aluno. Têm a finalidade de auxiliar na preparação do debate sobre o tema.

A discussão deste caso pode ser realizada em número par de grupos, uma vez que o problema é analisado por dois ângulos: do ponto de vista da **empresa** e do ponto de vista do **gerente**.

Alguns aspectos podem ser levantados além dos tratados abaixo:

- Os problemas não são típicos de empresa jornalística, quais as consequências do problema em outras empresas, como por exemplo, uma indústria farmacêutica?
- Quais seriam os argumentos contrários à decisão de Ifeoma?

O discurso empresarial em voga no momento diz que a única forma de triunfar na era da supercompetitividade é se preparar ao máximo a partir do planejamento estratégico, criar modelos de negócios lucrativos e, mais importante, diferenciar-se da concorrência. Em suma, adaptar a gestão da organização ao cenário disputado e cada vez mais complexo do mundo dos negócios.

Uma questão enigmática se coloca diante de todo esse novo cenário empresarial: que habilidades os líderes deverão aprimorar para encarar essas mudanças? Uma delas, e talvez a principal, é a capacidade de enxergar um mesmo problema sob os diferentes ângulos envolvidos: cliente externo, colaborador, superiores... Partindo dessa premissa, propomos a análise da história sob, pelo menos, dois pontos de vista, dentre os vários envolvidos na saga nigeriana, analisando os seguintes aspectos.

### **Do ponto de vista da empresa:**

- A história nos mostra que a comunicação humana, as relações interpessoais, a motivação, a criatividade, a qualidade de vida, o trabalho de equipe e até o estresse dos executivos são circunstâncias que dependem diretamente das relações afetivas e emocionais. De que forma integrar os comportamentos emocionais aos sistemas produtivos visando a aumentar a produtividade e a qualidade de vida no trabalho?

- A demissão de Charlotte e a recusa de Ifeoma em assumir o cargo proposto pela empresa trouxeram uma certa arritmia na continuidade dos trabalhos da revista Excellence. Nesse contexto, como fazer com que o conhecimento acumulado por um funcionário com vários anos de casa - as experiências, os erros e acertos - não sejam perdidos quando este deixar a empresa?
- O fato de a Excellence ter se tornado a revista de maior circulação na Nigéria e de ser alguns anos mais “antiga” que a revista Eminence não foi suficiente para garantir sua permanência como líder no mercado, uma vez que foi, em pouco tempo, superada pelo sucesso da concorrente. Que fatores foram determinantes para a rápida ascensão da revista Eminence e a conseqüente queda da revista Excellence?
- A história de Excellence nos mostra que o desconhecimento de uma forma humanizada de administrar e lidar com as emoções pode gerar profundas crises e perda de potenciais energéticos dos colaboradores nas organizações. Se você fosse um consultor contratado para apontar soluções para sanar as divergências entre o conselho de administração da revista e sua editora, que outra sugestão você daria que não a demissão de Charlotte?

### **Do ponto de vista do gerente:**

- A revista Excellence apesar do seu conteúdo polêmico, era um negócio que trazia fama e lucros, tudo o que um empresário sonha para o seu empreendimento. Afinal, por que Charlotte foi demitida? Podemos dizer que houve falta de habilidade suficiente de sua parte para lidar com os membros do conselho de administração da revista?
- Charlotte cultivou uma mudança profunda e gradativa na cultura empresarial, com uma valorização sem precedentes das pessoas e dos processos internos. Por que a ausência de uma hierarquia formalizada na revista Excellence não trazia prejuízos à qualidade dos serviços prestados e dos produtos oferecidos?
- Charlotte acreditava que o enfoque humano poderia ser um diferencial da revista – tanto da Excellence quanto da Eminence – em relação às demais disponíveis no mercado. Para alimentar o conteúdo da revista, ela contava com histórias e idéias dos próprios colaboradores. Que perfil deve ter um líder para conseguir colher o conhecimento individual de cada colaborador e torná-lo coletivo, além de um bem precioso para a empresa?

- Charlotte tinha o perfil do gestor moderno. Ela conseguia tornar o trabalho uma fonte de prazer e auto-realização humana; as relações entre a empresa e os funcionários uma verdadeira parceria por meio de um ambiente de aprendizagem e de inovações. Algumas das estratégias utilizadas para possibilitar essa façanha eram incentivar eventos coletivos, valorizar as idéias e sugestões e ainda manter o alto astral na empresa, num ambiente descontraído e “familiar”. É possível implantar esse tipo de gestão colaborativa e participativa em qualquer ambiente de negócio?