

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv3n1c2>

SOCORRO! ONDE ESTÃO OS RELATÓRIOS?

Help! Where are the reports?

MARIANA DE SOUZA – marianadesouza@hotmail.com

Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC-PR – Curitiba – PR, Brasil

MARIA ALEXANDRA CUNHA – alexandra.cunha@pucpr.br

Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC-PR – Curitiba – PR, Brasil

Submissão: 10/04/2012 | Aprovação: 05/03/2013

Resumo

Uma empresa fabricante de motores enfrenta problemas com a adaptação da nova gerente de logística à cultura da organização e com dificuldades no relacionamento entre líder e colaboradores. O caso pode ser utilizado em disciplinas que abordam culturas organizacionais com ênfase na complexidade de adaptação à cultura organizacional e liderança.

Palavras-chave: Tecnologia, Sistemas, Logística, Estudos organizacionais, Cultura organização.

Abstract

A company that manufactures engines faces problems that relate to the new logistics manager adapting to the organization's culture and difficulties in the relationship between the leader and employees.

The case can be used in disciplines that deal with organizational culture, with a particular emphasis on how complex it is to adapt to the organizational and leadership culture.

Keywords: Technology; Systems; Logistics; Organization Studies; Organizational Culture.

Janislei Bauer, chefe de logística da empresa Águia, estava inconformada. Nunca, em 10 anos de empresa, havia passado por uma situação semelhante. Já havia sido subordinada a gestores de diferentes perfis e várias nacionalidades e se orgulhava de sempre ter mantido um bom relacionamento com todos. Naturalmente, já tinha passado por situações difíceis, mas havia conseguido contorná-las com o apoio de sua liderança. Agora era diferente. A liderança que, até então, tinha sido sua parceira e principal mentora havia mudado.

Sua gerente, Carmelita Assunção, assumiu a liderança do setor há três meses. Embora Janislei ainda não estivesse totalmente habituada à forma como ela trabalhava, estava se esforçando para isso. No que dependesse de Janislei, era uma questão de tempo até que ela e Carmelita se entendessem plenamente.

Aquela situação, porém, era inesperada. Era a primeira vez, em anos de empresa, que Janislei era chamada às pressas na diretoria. E era Carmelita quem a chamava, exatamente no dia da reunião sobre a apresentação dos resultados do mês anterior. Seria mera coincidência?

Janislei estava preocupada e, ao mesmo tempo, curiosa. Não entendia por que sua presença tinha se tornado necessária. Carmelita era gerente, deveria estar apta a conduzir a reunião. Além disso, Carmelita tinha um cargo melhor do que o seu e ganhava mais... “E agora?”, pensou Janislei. Deveria comparecer imediatamente à sala da diretoria e atender ao pedido de Carmelita?

Uma importante mudança

Nos últimos anos, Inácio Muraro havia sido o gerente de Janislei. Ele tinha uma história de 15 anos na empresa Águia, fabricante americana de motores para veículos agrícolas que conta com oito mil funcionários no Brasil. Há um ano, havia sido promovido a diretor e, por tal razão, fora transferido para a sede da empresa em Illinois, nos Estados Unidos, com um contrato de três anos. Com a transferência, houve a necessidade de contratação de um novo líder.

Inicialmente, o Departamento de Recursos Humanos (RH) da empresa Águia buscou candidatos internos, tentando promover colaboradores. Os requisitos da vaga eram fluência em inglês – visto que o gerente seria responsável pela logística e entrega dos motores para veículos agrícolas para a matriz da empresa, em Illinois, nos Estados Unidos – e, no mínimo, um ano de experiência em liderança. A oportunidade foi divulgada na empresa Águia, via mural e intranet.

Três candidatos se inscreveram para a seleção. Destes, apenas um afirmou ter conhecimento avançado de inglês. Dessa forma, um único pretendente foi selecionado pelo RH para uma entrevista com o diretor. Apesar de possuir perfil condizente com o cargo de gerente, na entrevista, constatou-se que não dominava o idioma inglês tão bem quanto havia afirmado. Ele apresentou dificuldades na fala do idioma, vocabulário restrito e, principalmente, nenhuma fluência na articulação de frases.

Não tendo sido possível encontrar na empresa um substituto para Inácio Muraro, decidiu-se ampliar a busca com candidatos externos. Depois da seleção, com 15 candidatos entrevistados, foi contratada a nova gerente de logística, Carmelita Assunção. Embora viesse de uma pequena empresa familiar, empresa Z, fabricante de guidões de bicicletas (vide Anexo 2), tinha experiência de mais de cinco anos em gestão e falava fluentemente inglês. Um perfil próximo ao do gerente anterior.

A nova forma de trabalhar

Faz apenas três meses que Janislei Bauer está sob a liderança de Carmelita Assunção, mas já notou algumas características da nova líder: gosta de registrar tudo por e-mail, estabelece pouco contato pessoal com seus funcionários e solicita em planilhas eletrônicas informações já disponíveis na intranet. Os relatórios de vendas mensais, o volume diário de entrega, a performance de entrega ao cliente: tudo o que é atualizado na intranet também deve ser enviado à gerente por e-mail. Janislei pergunta-se por que Carmelita não consulta a intranet em vez de solicitar as planilhas, o que gera retrabalho para toda a equipe. Os analistas, após disponibilizar os relatórios na intranet, têm que preparar e-mails para Carmelita com as mesmas informações.

Janislei está incomodada e, em conversas com seus cinco liderados, analistas de logística e também subordinados a Carmelita, nota que essa não é uma reclamação só sua. Assim como ela, Pedro, João, Márcio, Álvaro e Caio estão insatisfeitos por ter que fazer todo o trabalho duplamente. O resultado do trabalho da equipe é disponibilizado na intranet justamente para que as informações fiquem acessíveis. Não entendem por que, além disso, ainda têm que enviar e-mails a Carmelita. Os

analistas acreditam que o procedimento em uso na empresa facilita o trabalho de todos. É necessária uma informação sobre o cliente X? Ela está lá, na pasta daquele cliente, disponível na intranet. As informações da intranet são precisas e, por vezes, confidenciais. Estão acessíveis apenas aos profissionais autorizados. Todos sabem que, como gestora, Carmelita possui acesso ao conjunto de informações de todos os clientes: informações gerais sobre cada um, volumes de vendas anteriores e planejados para os próximos meses, bem como os projetos em andamento divididos por cliente. O procedimento facilita o acesso às informações, assim como o seu registro, e tem sido especialmente útil nas substituições de férias.

Como consequência dos pedidos de Carmelita, o fluxo de e-mails aumentou. O gerenciamento de material produzido começou a crescer. Organizar os e-mails recebidos e enviados e armazená-los está se tornando complicado. Antes da entrada de Carmelita, o fluxo de e-mails entre os analistas e demais setores da empresa Águia era pequeno, cerca de cinco por dia. Afinal, a maioria das informações é disponibilizada na intranet. Tão logo finalizados, os relatórios são disponibilizados em tempo real. O relatório de vendas é um arquivo grande, que prejudica o tráfego na rede. Como diz o pessoal da informática, são arquivos “pesados”, com em torno de 10 MB cada um. A equipe é formada por cinco analistas, cada um responsável pelo atendimento a um cliente, o que gera a necessidade de cinco e-mails, totalizando 50 MB. Desde que Carmelita chegou, a equipe de informática tem que conviver com os transtornos causados por 50 MB periodicamente trafegando na rede interna. A velocidade fica comprometida, e a intranet, principal fonte de dados da empresa, tem seu acesso limitado. É um caos!

Um pouco sobre Carmelita Assunção

Carmelita Assunção assumiu a gestão há três meses. Tem notado certa resistência do seu time. Imagina que é questão de tempo as pessoas se adaptarem a seus métodos. Eles ainda não respondem seus e-mails com a rapidez esperada nem lhe enviam os relatórios que solicita. Sempre que pede um relatório, é informada de que ele está disponível na intranet. Mas ela é gerente, não tem que consultar a intranet, tem que recebê-los quando os solicita.

O Departamento de Logística é responsável pelo recebimento e processamento dos pedidos dos clientes da empresa Águia. É uma área especializada e que conta com profissionais maduros, com mais de cinco anos de experiência na função de analista. Cada analista é responsável por um cliente, e todos se reportam, primeiro, a Janislei Bauer e, depois, a Carmelita Assunção.

Embora cada cliente possua particularidades, o trabalho dos analistas é semelhante: informar a produção sobre a necessidade do cliente, negociar o prazo de entrega, interagir com a área comercial para elaboração da previsão de vendas dos próximos meses. É um trabalho que conta com um volume considerável de dados de diferentes departamentos, o que exige transparência e fluxo contínuo de informações entre essas áreas.

O trabalho na Águia é desafiador, mas não é tão diferente daquele que Carmelita exercia na empresa Z. Como profissional responsável pelo que faz, e com uma boa visão dos resultados a alcançar, não teme os contratemplos. Nos três meses nos quais está à frente da área, tem solicitado ajuda ao pessoal de TI. A lentidão no sistema é um problema, ela sabe que há reclamações, mas os relatórios são de suma importância e é sua responsabilidade apresentá-los à diretoria. Ela é hábil na manipulação do Excel, tem experiência em tratar dados desse tipo. Logo, contar com a ajuda do pessoal de TI não parece ser uma necessidade difícil de ser atendida.

A reunião com a diretoria

O relatório mais importante é elaborado no primeiro dia útil de cada mês. Contém as informações de faturamento do mês anterior. O relatório de faturamento é apresentado à diretoria no terceiro dia útil do mês, ou seja, um dia após a geração.

Apesar de já ter participado de duas dessas reuniões como expectadora, neste mês, será a primeira apresentação de Carmelita Assunção.

Sabendo do prazo da atualização do relatório, Carmelita decidiu informá-lo a seus funcionários, por e-mail, de modo a garantir que não o esquecessem. É certo que já sabem de suas atividades e do dead line, mas não custa nada pedir que a informem por escrito quando os relatórios estiverem prontos. No fim do mês, escreveu uma breve mensagem eletrônica, dizendo: “Prazo para atualização do Relatório de Volume de Vendas: 1/10”. Assim, terá um dia inteiro para analisá-lo e preparar sua apresentação.

Carmelita não entende por que os analistas hesitam em lhe enviar os relatórios via e-mail, pois é só anexar o arquivo. Isso lhe poupa tempo e energia, não precisa entrar na intranet da empresa e consultar o link de cada cliente.

Janislei e os analistas enviaram a Carmelita os relatórios atualizados, como solicitado. Às 11h da manhã do dia 1/10, já estavam em sua caixa de entrada os cinco e-mails, cada um com 10 MB. Carmelita foi almoçar tranquila e, mentalmente, planejou-se para analisá-los no período da tarde.

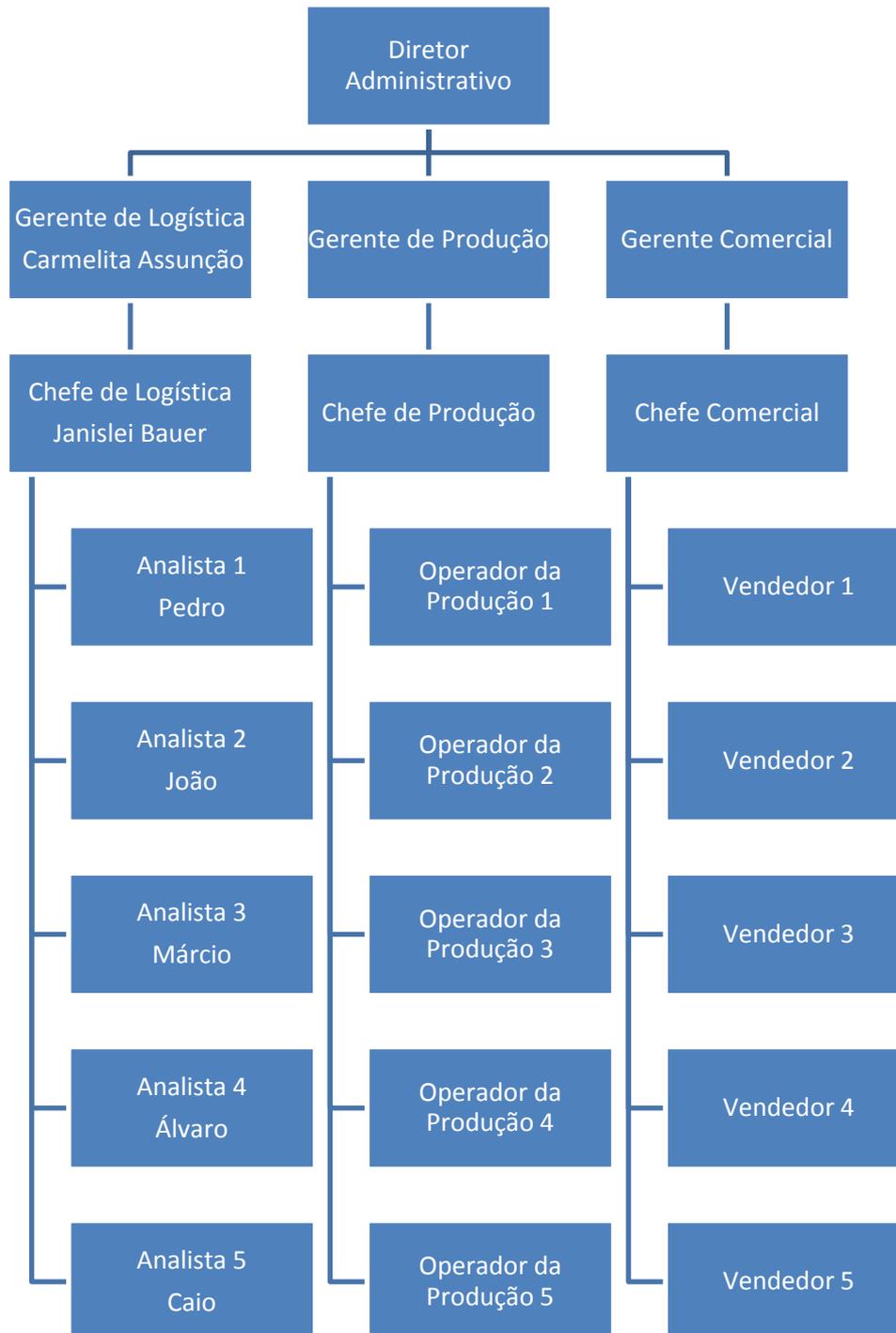
Retornando do almoço, clicou o primeiro arquivo. Após seis minutos sem que abrisse, decidiu tentar o próximo. Fez isso com todos, mas nenhum dos arquivos abriu. Todos estavam “em processamento”, mas nenhum abriu. Chamou o pessoal de TI e foi informada de que, novamente, o sistema estava sobrecarregado.

Às 17h30, o problema não havia sido resolvido. A reunião com a diretoria será no dia seguinte, às 9h, e Carmelita ainda não leu os relatórios de vendas, muito menos preparou a apresentação. Sua equipe já foi embora, e o rapaz do TI havia gentilmente se prontificado a ajudá-la, mas até agora não obteve nenhum resultado. Foi para casa preocupada, mas, no caminho, lembrou-se de que os relatórios também estão na intranet da empresa. Tudo resolvido!

Na manhã seguinte, Carmelita chega ao escritório às 8h30, meia hora antes da apresentação para a diretoria, tempo suficiente para acessar a intranet, onde estão os relatórios de vendas dos clientes. Abre a intranet, mas não localiza a pasta dos relatórios. Clica novamente e várias aparecem. Qual delas é a pasta de que precisa? Nunca havia usado a intranet antes, não sabe como manuseá-la.

São 8h50 e ainda não tem os números. Escuta vozes no corredor, é a diretoria chegando... E agora? Rapidamente, liga para Janislei e pede que compareça imediatamente à sala de reuniões da diretoria. Janislei é chefe do setor há 10 anos, certamente está apta a ajudá-la... Minutos se passam e Janislei ainda não apareceu.

“Por que a demora?”, pensa Carmelita.

Anexo 1**Organograma da empresa Águia (constando apenas os setores relevantes ao caso)**

SOCORRO! ONDE ESTÃO OS RELATÓRIOS?
Mariana de Souza, Maria Alexandra Cunha

Anexo 2

Comparação entre a empresa Z e a Águia

	Empresa Z (emprego anterior de Carmelita Assunção)	Empresa Águia (emprego atual de Carmelita Assunção)
Origem	Brasileira	Americana
Número de funcionários	200	150.000, dos quais 8.000 no Brasil
Produtos	Guidões de bicicleta	Motores para veículos agrícolas
Missão	Colaborar para uma vida mais harmônica nas cidades, criando produtos que respeitem o meio ambiente	Desenvolver soluções de transporte para clientes exigentes, com nível de qualidade e segurança superiores
Visão	Ser reconhecida pela sociedade como a empresa com produtos mais inovadores no mercado	Ser reconhecido por nossos clientes como o melhor provedor de soluções na área onde atuamos
Valores	Iniciativa, responsabilidade e orientação para resultados	Abertura, confiança e respeito
Número de clientes	14	102
Gerenciamento dos documentos	Impressos e arquivados em pastas	Disponibilizados na intranet
Criptografia	Inexistente	Utilizada para o acesso a documentos confidenciais
Diretrizes corporativas para utilização da intranet	Inexistente	Disponibilizadas na intranet
Diretrizes corporativas para uso de equipamentos eletrônicos	Inexistente	Disponibilizadas na intranet
Uso de emails	Utilizados frequentemente, disponível para 50% dos funcionários	Utilizados frequentemente, disponível para 90% dos funcionários
Oportunidades de trabalho	Disponibilizadas nos murais da empresa	Disponibilizadas nos murais da empresa e na intranet
Reuniões com clientes e fornecedores nacionais	Presenciais	40% presenciais, 60% via teleconferência
Reuniões com clientes e fornecedores internacionais	Não aplicável	10% presenciais, 90% via teleconferência