

PRECISA-SE DE UM ADMINISTRADOR MAIS EXPERIENTE?

NEED A MORE EXPERIENCED MANAGER?

Tatiana Aguiar Porfírio de Lima*

Submissão em 21/04/2017; Revisões requeridas em 23/05/2017; Aprovação em 10/06/2017

RESUMO

Esse caso é baseado no filme *The Intern* (Um Senhor estagiário), filme americano, de classificação livre, que estreou em setembro de 2015 e é dirigido por Michael Lange. A história trata de uma empresa *e-commerce*, que cresceu rapidamente tanto em relação ao mercado quanto ao quantitativo de funcionários. No entanto, observando a quantidade de papéis desempenhados por sua gestora e os conflitos vivenciados trabalho/família, os investidores sugerem a possibilidade de contratar um administrador mais experiente para resolver os problemas da empresa. Além disso, aborda-se o contexto de contratação e discriminação de estagiários idosos na empresa, visando promover uma reflexão sobre a preparação de pessoas para lidarem com o contexto da reinserção de aposentados no mercado de trabalho.

PALAVRAS-CHAVE

Papéis do administrador; conflito trabalho-família; idoso.

ABSTRACT

This case is based on the film *The Intern*, an American film, which was released in September 2015 and is directed by Michael Lange. The story is about an *e-commerce* company, which has grown rapidly both in terms of the market and the number of employees. However, noting the amount of roles played by its manager and the lived labor / family conflicts, investors suggest the possibility of hiring a more experienced manager to solve the company's problems. In addition, the context of hiring and discrimination of elderly trainees in the company is addressed, aiming to promote a reflection on the preparation of people to deal with the context of the reintegration of retirees in the labor market.

KEYWORDS

Manager's roles; Work -family conflict; aged.

1. INTRODUÇÃO

Ben trabalhou mais de vinte anos na fábrica de impressão de listas telefônicas. Ele era o vice-diretor, muito competente e experiente. Mas, com o avanço da tecnologia, a maioria das pessoas passou a pesquisar contatos telefônicos pelos sites de busca na *internet* e deixou de comprar listas. Consequentemente, a empresa faliu, e Ben se aposentou.

Depois de alguns dias de aposentado, Ben tentou de tudo para preencher o vazio deixado pelo trabalho, porquanto queria ocupar o seu tempo e voltar a se sentir útil. Passeando pelas ruas, ele viu um anúncio de que uma empresa de venda de roupas *on line*, a Sobmedida.com, estava contratando estagiários idosos, com mais de 65 anos, que tivessem competência administrativa e interesse em *e-commerce*.



Figura 1- Ben vê anúncio de recrutamento de empresa para contratar estagiários idosos

Fonte: Imagem exibida no filme *The Intern* (2015).

Para participar da seleção de talentos, o candidato só precisava enviar um vídeo de apresentação. Ben não sabia usava muito as mídias sociais, não sabia como gravar um vídeo e salvar no youtube, mas pediu ao seu neto para ajudá-lo. Então, Ben vestiu seu terno, colocou a gravata e começou a gravar o vídeo, dizendo assim:

“Então, aqui estou, disputando uma vaga de estagiário, porque, quanto mais penso nisso, mais gosto da ideia. Adoro a ideia de ter aonde ir todo dia. Quero me comunicar, me animar. Quero ser desafiado e acho que quero até me sentir necessário. A tecnologia posso demorar a aprender. Tive que ligar para meu neto de nove anos para saber o que era uma entrada USB. Mas eu chego lá. Quero aprender. Também quero que saibam que vesti a camisa da minha empresa a vida toda. Sou leal, confiável e bom numa crise. Eu li, certa vez, que os músicos não se aposentam, eles param quando a inspiração acaba. Bom, ainda me sinto inspirado com certeza absoluta”.



Figura 2- Bem cria vídeo para seleção na empresa

Fonte: Imagem exibida no filme *The Intern* (2015).

Ele enviou o *link* do vídeo por e-mail para o Departamento de Recursos Humanos da empresa *Sob medida.com* e ficou aguardando o retorno. Que maneira diferente de recrutar e selecionar pessoas, não é? Muitas pessoas estão acostumadas com processos que se iniciam com a investigação da formação do candidato, depois são feitos testes de admissão e entrevista inicial, no Departamento de Recursos Humanos, até o preenchimento da vaga de emprego. Na empresa *Sob medida.com*, eles aproveitavam esse momento inicial de seleção para que o candidato possa demonstrar sua criatividade, já que ele pretende trabalhar em uma empresa de moda na qual a inovação é um requisito básico.

2. CONHECENDO A EMPRESA SOB MEDIDA.COM

A empresa *Sobmedida.com* está no mercado há dezoito meses. Jules foi quem teve a ideia de criá-la na cozinha de casa. Ela começou sozinha. Criava as peças, experimentava tudo e parece que funcionou.

Em quatro meses, a empresa estava *online* e tinha 25 funcionários. Hoje tem mais de 200 funcionários. Vende para todas as partes do mundo, tem milhares de clientes e fatura alto. Todavia, recebe muitas devoluções de peças, e o controle de estoque não funciona muito bem.

Mas na *Sob medida.com* o jeito de gerenciar é diferente. Jules, a fundadora e administradora da empresa *Sobmedida.com*, gosta de acompanhar e realizar atividades operacionais. Ela começa o dia tentando resolver com uma cliente, por telefone, a entrega errada de um produto:

“Está bem, vamos recapitular: são seis damas de honra. Encomendou seis vestidos Antoinette de chiffon de seda cor de rosa. O casamento é daqui a três dias, e os vestidos chegaram na cor grafite... que nós nem vendemos, o que é um grande mistério. Vamos fazer o seguinte: vou ligar para o fabricante e resolver isto hoje. Eu mesma vou checar os vestidos antes de enviar por Fedex...e prometo que estarão na sua casa sexta, às 9h, está bem? Olhe, anote meu celular, por precaução: 718-555-0199. Obrigada pela sua paciência... e vou devolver todo o seu dinheiro. E tire isto da sua lista. Já está resolvido”.



Figura 3- Jules atendendo uma cliente

Fonte: Imagem exibida no filme *The Intern* (2015).

Apesar de Jules viver, basicamente, dentro da empresa para tentar compreender tudo o que acontece, muitas vezes, o tempo não é o seu melhor amigo, e ela precisa da ajuda de sua secretária, que vive correndo atrás dela por todo o escritório.

Secretária: Jules?

Jules: Já sei, estou atrasada para algo.

Secretária: É, para tudo.

Jules: Viu por que atendo clientes? É tão bom. A gente aprende tanto. O que temos?

Secretária: Cameron estava esperando por você, mas teve outra reunião. Ele volta às 14h. Todos precisam que você aprove a página inicial de amanhã. Seu compromisso das 11h é no salão de conferências. O das 11h10, também. O Financeiro precisa de você. Mandou e-mails para um monte de gente.

Jules: Às 4h da manhã, tem alguma coisa? Eu me esqueci disso.

Eu quero bolar um jeito de amigos fazerem compras juntos online, para não ser uma coisa solitária. Envie essa ideia por e-mail para mim.

Secretária: Não vai retornar a ligação da sua mãe?

Jules: Estou na bicicleta.



Figura 4- Jules andando de bicicleta pela empresa
Fonte: Imagem exibida no filme *The Intern* (2015).

Isso mesmo, na bicicleta! É assim que Jules passeia dentro da empresa, observando e controlando tudo atentamente. E ao passar pela mesa, no meio do escritório cheio de documento, pensa: “*Que bagunça! Bem no meio do escritório. Não ponha isto aí!*”...



Figura 5- Jules reclamando da bagunça do escritório
Fonte: Imagem exibida no filme *The Intern* (2015).

Para Jules administrar, precisa se envolver em todos os processos organizacionais, desde o planejamento das peças e da *homepage*, até o acompanhamento dos pedidos detalhadamente e o atendimento aos clientes. Mas, seria esse mesmo o papel do administrador?

3. CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA

Assim, ela vive ansiosa, não para um minuto, não come direito, dorme pouco, para conciliar os papéis de administradora, mãe e esposa, e ainda se sente culpada, por não poder estar presente em todos os momentos da vida de sua filha que, na escola, ainda sofre o preconceito das mães das colegas.



Figura 6- Jules sendo recriminada por outras mães por não ter tempo.

Fonte: Imagem exibida no filme *The Intern* (2015).

Uma certa manhã, ao deixar sua filha na escola, Jules é cercada por outras mães que estavam combinando uma festinha para as crianças e perguntam se ela poderá colaborar fazendo alguma comida. E antes que Jules responda, uma das mães com tom sarcástico diz: “Como não terá tempo para fazer, pode comprar”. Jules se sente recriminada pelas outras mães, pelo fato de trabalhar fora e não fazer as atividades domésticas. E Jules reclama: *É 2015. Ainda criticam mães que trabalham? Sério? Ainda?*

Realmente, esse trabalho de gestora com o ritmo frenético pode gerar problemas, por causa da falta de tempo e das dificuldades para conciliar trabalho e família. Ela experimenta preocupação, tensão, receio, dúvida, estresse e, muitas vezes, não é capaz de se desvencilhar desses sentimentos quando vai para casa.

Em casa, o marido está desempregado, realiza todas as atividades domésticas e cuida da filha deles. Jules cansada e sobrecarregada, chega em casa muitas vezes exausta, não tem muita paciência e tempo para dar atenção à família. Caí na cama e vai dormir. No dia seguinte, logo cedo, ela vai trabalhar para tentar resolver os problemas da empresa.

4. SELEÇÃO DE ESTAGIÁRIO IDOSO

Neste mesmo dia, Ben recebe uma ligação da empresa *Sob medida.com* para comparecer a segunda fase da seleção. Ele vai ao escritório para fazer as entrevistas. No momento das entrevistas, o pessoal de gestão de pessoas faz as perguntas do roteiro de sempre: onde estudou, em que se formou e onde trabalhou. Foram três entrevistas. Na última etapa, perguntaram a Ben:

Entrevistador: *Onde você se vê daqui a 10 anos?*

Ben: *Quando eu tiver 80?*

Entrevistador: *Esperre. Não vi que tem 70. Essa pergunta não vale para você, certo? Podemos deletar e seguir em frente? Você está ótimo, ótimo mesmo, e é mais que qualificado para esse emprego. É qualificado demais, e estamos bastante impressionados. Fez ótimas entrevistas e um ótimo vídeo. Conseguiu a vaga, Ben. Parabéns. É um estagiário.*



Figura 7- Entrevista de seleção de Ben.

Fonte: Imagem exibida no filme *The Intern* (2015).

Nesse momento, Jules ficou sabendo, por meio de seu secretário, que sua empresa estava com um Programa de Estagiários Idosos, para melhorar a imagem no mercado, e que Jules deveria ter um estagiário para dar o exemplo. Porém ela não queria, por achar que isso não daria certo, já que não lidava bem com pessoas idosas.

Contudo, Ben foi o estagiário selecionado para trabalhar com Jules, que marcou uma reunião com ele, que durou cinco minutos, para explicar como seria a dinâmica do estágio:

Ben: Oi, Jules? Sou Ben, seu novo estagiário.

Jules: Estou feliz que também veja o humor nisso.

Ben: Seria difícil não ver.

Jules: Então, Ben, eu ia dizer: "O que um homem como você veio fazer aqui?" Mas Cameron já me explicou seus motivos. Então, posso ser honesta com você? Por favor. Não vou ter muito para você fazer. Essa é a verdade. E você ter sido designado para mim é só para que eu dê o exemplo para o restante da equipe. Se me perguntar, acho que se encaixaria melhor na criação ou no marketing. Lá é tudo mais lento, talvez mais fácil de entender. Se pedir transferência, podemos dar um jeito.

Ben: Se é o que prefere.

Jules: Não é muito divertido trabalhar comigo.

Ben: Já percebi, mas posso me dar bem com todo mundo... e estou aqui para aprender sobre o seu mundo, ajudar no que puder, portanto...

Jules: Então, não quer ser transferido?

Ben: Não, senhora. Sinto muito mesmo. Com licença.

Jules: Está bem. Então, vai trabalhar comigo.

Ben: Ótimo, estou animado.

Jules: Mandarei por e-mail quando tiver algo para você.

Ben: Posso vir aqui algumas vezes por dia para saber...

Jules: Mandarei por e-mail.

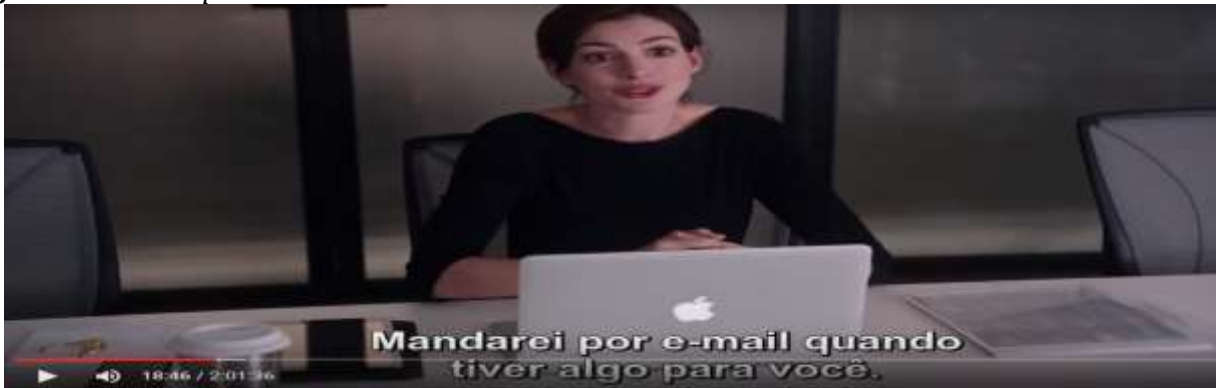


Figura 8- Apresentação de Ben a Jules

Fonte: Imagem exibida no filme *The Intern* (2015).

E essa frase “mandarei por e-mail” ficou na mente de Ben, inicialmente ele ficou ansioso pela mensagem. Passaram-se vários dias e nada do e-mail. Ben abria e olhava, a cada instante, a caixa de entrada do e-mail, mas não havia nenhuma solicitação de Jules.

5. A PROATIVIDADE DO ESTAGIÁRIO

Depois, ele resolveu agir. Participava da integração da *Sobmedida.com* e visitava todos os seus departamentos. Fez amizades e auxiliava outros colegas estagiários e funcionários efetivos em suas atividades. Até que, um dia, Jules começou a observar Ben trabalhando e comentou com o secretário que ele vivia ocupado. O secretário disse que Ben era muito prestativo, competente e querido pelos colegas. Nesse instante, Jules olhou para a mesa, no meio do escritório, e notou que ela estava cheia de documentos. Ficou chateada. Ben, sempre muito observador, percebeu que Jules estava incomodada com a bagunça da mesa central. Nesse dia, Jules saiu do escritório muito tarde e foi para casa já à noite. Ben espera-a a sair da empresa todos os dias, para poder ir para casa. Ao olhar aquela mesa empilhada de papel, ele resolve chegar mais cedo, no outro dia, e organizar tudo.

Jules chega, vê o marido e a filha contando as coisas que fizeram durante o dia e percebe o quanto está ausente da vida deles. Antes de dormir, ela chora e pensa se isso tem solução. No dia seguinte, ao

chegar à empresa, fica surpresa com a limpeza da mesa e reconhece o trabalho de Ben: *“Meu Deus! Alguém fez uma faxina na mesa. Eu juro que ia ficar até mais tarde para fazer isso. Foi a melhor coisa que aconteceu aqui na última semana, obrigada!”*.



Figura 9- Jules reconhece o trabalho de Ben

Fonte: Imagem exibida no filme *The Intern* (2015).

Aos poucos, Ben foi conquistando a confiança e a amizade de Jules, até o dia em que o convidou para trabalhar perto dela, ajudando a secretária a analisar balanços. Aos poucos, Jules foi pedindo conselhos a Ben de como tentar resolver alguns problemas gerenciais. E com sua competência e experiência profissional, Ben auxiliava Jules. Todavia a função dele era de estagiário, ou seja, não tinha autonomia de tomar decisões e nem foi designado para exercer algum cargo de chefia.

6 A POSSIBILIDADE DE CONTRATAR UM ADMINISTRADOR MAIS EXPERIENTE

Mesmo com essa ajuda de Ben, a gestora ainda continuava muito estressada e envolvida em todas as atividades. O seu secretário lhe avisou que os investidores gostariam que considerassem a possibilidade de contratar um administrador experiente (CEO) para a empresa e marcar reuniões com possíveis candidatos. Jules não esperava por isso e não aceitou muito bem a ideia de ter um chefe:

Jules: *Por essa eu não esperava. Por quê? Sou inexperiente demais para gerir um negócio? Não estudei em Harvard? Meus métodos não seguem a cartilha? Preciso da supervisão de um adulto? Poderíamos estar melhor? Atingimos nossa meta de cinco anos em nove meses.*

Secretário: *Exato, Jules, não podemos acompanhar nosso próprio sucesso. Você sabe disso. Chega uma hora atrasada a todas as reuniões. Temos um nome para isso: "fuso horário da Jules." E eu entendo, o dia só tem 24 horas, e estamos todos correndo atrás. Nossos técnicos trabalham até duas, três da manhã. O serviço de atendimento ao cliente está sobrecarregado. Estamos ficando sem estoque. Temos problemas de envio e programação, e quanto mais crescemos, mais complicado fica.*

Jules: *Mas uma empresa nova, não é assim? Diga. Com o que todos estão tão preocupados?*

Secretário: *Está tudo indo depressa demais e podemos perder o controle. Nossos investidores acham que... um diretor executivo experiente pode ajudar você. Só isso. Deixá-la livre para fazer o que faz de melhor. Você entra com as ideias e deixa outra pessoa tocar o barco.*

Jules: *Cameron, essa pessoa nova vai querer fazer as coisas a seu modo. Tecnicamente, será meu chefe. Como posso fazer o que eu faço se tiver que dar satisfação a outra pessoa? Submeter cada ideia a essa pessoa? Acha que isso vai funcionar? Posso estudar para ser CEO, entende?*



Figura 10- Jules recebe a notícia da necessidade de um novo administrador

Fonte: Imagem exibida no filme *The Intern* (2015).

Jules chamou Ben para conversar e desabafou sobre a ideia de contratar um novo administrador mais experiente (CEO) para a Sobmedida.com:

Jules: *Só pensando que, amanhã, encontrarei o cara que pode se tornar meu chefe. Muita gente tem chefe, certo? A maioria tem chefe.*

Ben: *Jules, é simples. Se achar que ter um CEO é bom para você e para a empresa, então, contrate-o. E se não for, você decide, pois, para mim, ninguém jamais vai ter esse tipo de compromisso com sua empresa, Jules. Para mim, é bem simples, a SobMedida.com precisa de você...e perdoe o que vou dizer, você precisa dela. Alguém pode vir com mais experiência... mas jamais saberá o que você sabe.*

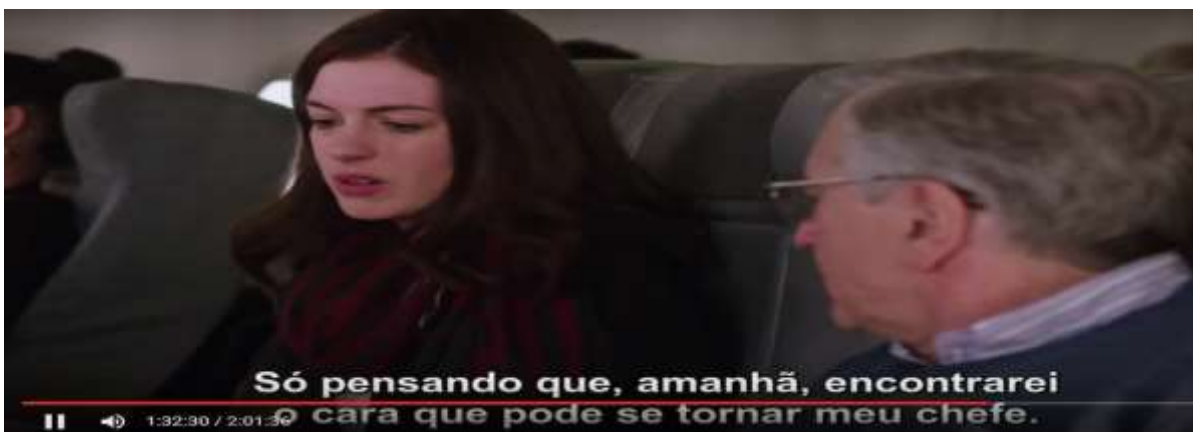


Figura 11- Jules conversa com Ben sobre a possibilidade de contratar um novo administrador

Fonte: Imagem exibida no filme *The Intern* (2015).

E agora, Jules deve ou não contratar um administrador mais experiente? Quem deve ser: Bem ou alguém externo a organização? Quais os papéis que esse administrador precisará desempenhar?