

ESTUDO DE CASO: TELELATINA

A Telelatina é uma empresa de grande porte, que fabrica equipamentos de comunicações para grandes corporações e agências governamentais. A vantagem competitiva da Telelatina sempre foi a qualidade de seus produtos. No entanto, seus preços são mais altos que os da concorrência e seus prazos de entrega de encomendas são mais dilatados. Por causa disso, a Telelatina vem perdendo clientes para a concorrência há algum tempo. Sua diretoria achou que havia chegado o momento de fazer algo.

A diretoria decidiu aprimorar os métodos e processos de trabalho na área de projeto e montagem de equipamentos, onde estavam os maiores problemas.

Uma empresa americana de consultoria foi contratada para realizar esse projeto. Os objetivos eram estudar os processos e propor aprimoramentos, num período de seis meses. Outros seis meses seriam necessários para a implantação dos aprimoramentos. A empresa de consultoria propôs uma metodologia participativa para realizar o projeto. A Telelatina deveria indicar um grupo de “funcionários jovens e de alto potencial”, que trabalhariam com a equipe de consultores. Eles deveriam ser treinados para atuar como consultores internos e seriam responsáveis pela implantação do projeto. A diretoria concordou.

Depois da assinatura do contrato, a consultoria começou solicitando que a Telelatina indicasse o grupo de consultores internos. Formou-se então um grupo de funcionários com cerca de um ano de casa, em sua maioria *trainees* e gerentes júnior. Esse grupo foi treinado e posto em campo, sob orientação da consultoria, com a missão de estudar e propor aprimoramentos para os processos de desenvolvimento e fabricação de grandes equipamentos. Alguns meses depois, o grupo tinha resultados para apresentar. Suas recomendações foram discutidas na diretoria, após passar por revisão da consultoria, e aprovada para implantação.

Quando começaram as reuniões e entrevistas para implantação, os integrantes do grupo perceberam que a mudança não seria tão fácil de realizar como havia parecido. A reação dos funcionários (engenheiros e técnicos de montagem) era, de forma geral, negativa.

Dizia um:

- Se essa modificação que vocês estão propondo for feita, a qualidade ficará comprometida.

Dizia outro:

- Isso é impossível do ponto de vista técnico. Essa etapa não pode ser encurtada. Vocês não conhecem o processo direito.

Acrescentava um terceiro:

- Então foi para isso que vocês estiveram aqui antes? Se eu soubesse, teria dado outras informações que vocês não souberam pedir. Suas recomendações não vão dar certo. Vocês negligenciaram fatores importantes.

Depois de seis meses o projeto estava num impasse. O prazo de contrato com a empresa de consultoria havia terminado. A diretoria da Telelatina reclamava que havia comprado um projeto de aprimoramento e que esse objetivo não havia sido cumprido. A empresa de consultoria alegava que a sua responsabilidade havia terminado com o treinamento dos consultores internos. Se eles não conseguiram implantar os aprimoramentos, não era mais problema dela. Se a Telelatina quisesse uma solução, deveria contratar um novo projeto.

Numa reunião, o presidente da Telelatina e os diretores trocaram as seguintes idéias:

- Querem saber, nós deveríamos ter conversado mais antes. Não consigo entender. Seguimos à risca os princípios da boa administração e os conselhos da consultoria. Por que não deu certo? Temos um grupo de funcionários que começou altamente motivado. Agora, eles estão frustrados, porque não conseguem implantar nada.

- Será que os técnicos resolveram sabotar o trabalho? Será que é uma questão de cultura conservadora?

- Será que não confiamos demais na consultoria? Me pareceram tão pretensiosos...

- Realmente, não sei o que aconteceu.

- Mais difícil eu acho o que fazer daqui para frente.

QUESTÕES PARA REFLEXÃO

- 1- Quais os principais problemas deste caso, no que diz respeito ao processo administrativo? Avalie a qualidade dos processos de planejamento, organização, execução e controle da mudança que a Telelatina fez.
- 2- Qual sua sugestão para resolver o problema agora? Esboce um plano, com objetivos e formas de controle, organização da equipe e etapas de execução.
- 3- Você conhece casos parecidos em que tenha havido problemas por causa de falhas no processo de planejar, organizar, executar e controlar? Qual o desfecho? Escolha um caso para relatar a seus colegas.
- 4- Faça uma síntese, com base em sua experiência e neste estudo de caso, sobre “os fatores críticos de sucesso no processo de administração”.