

Introdução: A Arca de Noé

Baseado em um artigo de Mike Berger - Management Review

Instrução para aplicação do caso em sala de aula

Desenvolver uma leitura dinâmica com os estudantes em sala.

(NARRADOR) Absalão era um homem que se podia conceituar como justo. Era um estudioso - e quando repetia aos sábios que os lados de um quadrado eram iguais, realmente tornava-se difícil entendê-lo. Dos seus 60 anos de idade, a maior parte havia dedicado à arte da guerra, na qual eram aplicados conceitos técnicos e científicos. Particularmente, era apaixonado pela organização das forças de combate e no uso de armas avançadas, tais como lanças de grande alcance, setas orientadas e na última novidade bélica - o lançador de pedras! Era um verdadeiro líder. Com o avanço da idade e o aumento correspondente da sabedoria, Absalão também se preocupava com assuntos humanos, os quais, porém, o perturbavam um pouco. O criador já não era reverenciado como no seu tempo, os filósofos eram ridicularizados, havia uma inversão completa na política - acreditava-se mais na energia e estultice dos jovens, do que na ponderação dos mais velhos. Um dia, andava Absalão pela ravina, imerso em seus pensamentos, quando, de repente PUFF... uma nuvem de fumaça apareceu, acompanhada de uma voz tonitruante:

(O SENHOR) - Absalão !!!

(NARRADOR) Absalão prostrou-se. Só podia ser o Criador! E era, em Pessoa!

(O SENHOR) - Absalão ! Não estou contente com os homens. Estão politizados, guerreiam entre si e só defendem interesses próprios. O trinômio adão-eva-cobra deu nisto... Farei chover por 40 dias e 40 noites, até cobrir a terra de água, o que será conhecido como dilúvio. Mas quero que uma nova humanidade nasça de um homem inteligente, prático e com objetivos. Vá e construa um barco para você e sua família, e coloque nele um casal de cada ser vivo. Você terá 4 meses para este empreendimento. Meu contato com você será o arcanjo Gabriel, que costumam chamar de "ministro de Deus". (PUFF... e a nuvem se foi..)

(NARRADOR) Absalão ergueu-se, lívido. O Criador elegera-o gerador de uma nova humanidade! Todas as suas ideias seriam propagadas para o futuro! Mas, Absalão nada conhecia de barcos nem de navegação, porém nem pensaria em discutir a grande oportunidade que o Criador lhe oferecera. Mas... 4 meses que muito pouco tempo! Era preciso resolver um problema técnico - construir um barco enorme - que objetivo! Absalão provaria que era capaz de salvar a humanidade com a sabedoria dos mais velhos, usando a energia dos mais jovens! Absalão rebuscou a memória. Conhecia um engenheiro naval chamado Neus, ou seria Neul? Não, Noé! Sim era este o nome. Noé poderia construir-lhe o barco - Absalão seria o coordenador do empreendimento e Noé seria o elemento técnico. Tão logo pensou, tão logo já conversava com Noé.

(ABSALÃO)- Meu caro, quero encomendar-lhe um barco - e dos grandes!

(NOÉ) - Sim, senhor, mas de que tipo, para que tipo de carga e de navegação?

(ABSALÃO)- Sim, sim, Noé, isto são detalhes. É um barco para grande carga e águas pesadas. Quero fazer uma longa viagem com a família e levarei tudo.

(NOÉ) - Está bem, senhor. Aqui mesmo temos floresta com madeira de densidade 0,8 cm³, em quantidade suficiente. Se a carga é grande, faremos o centro de gravidade baixo e o centro de empuxe alto, de modo a obter grande estabilidade. Acho com 10 bons carpinteiros, que consigo arranjar, e um mês de trabalho duro, estaremos com o barco pronto.

(ABSALÃO)- Perdão, caro Noé, não quero interrompe-lo, mas como pode ter certeza desta cadencidade da madeira? Se os homens são realmente competentes. Se trabalharão com eficiência?

(NOÉ) - Senhor, a unidade a que me referida chama-se densidade, e os homens são carpinteiros, já meus velhos conhecidos.

(ABSALÃO)- Não, não, Noé - Este EMPREENDIMENTO é grande e a coordenação é minha. Serei como que um presidente e você será o técnico. Combinado?

(NOÉ) - Combinado, senhor, o barco é seu e quem manda é o senhor.

(NARRADOR)- Noé, dando de ombros. Levantou-se para cumprimentar Absalão e retirou-se.

(ABSALÃO)- (Absalão pensou) puxa, não havia pensado nisso! São precisos carpinteiros para cortar as árvores e construir o barco. É preciso selecionar bem esses homens, pois o empreendimento não pode fracassar. Ah! já sei! Meu auxiliar na cruzada santa das Três Pedras fez ótima seleção de lanceiros: Roboão é o seu nome. Hoje está selecionando betenabas para a indústria, mas virá trabalhar comigo, por um salário um pouco maior.

(ROBOÃO)- Mas chefe, se o técnico disse 10 carpinteiros, precisamos no mínimo de 15! O senhor sabe, faltas, doenças, férias, *turn-over*... E para selecionar bem 15 homens, temos que explorar um universo de pelo menos 150 ou 200 homens. Levarei algum tempo para isso e precisarei de auxiliares.

(ABSALÃO)- Confio em você, Roboão. Já fez um bom trabalho para mim e tem grande experiência com Pessoal. Realmente, achei Noé muito simplista. Convide quem você achar melhor para realizar o recrutamento e seleção dos homens para a tarefa. Mantenha-me informado!

(ROBOÃO)- Certo, chefe. Obrigado pela confiança. Sairei em campo, imediatamente.

(NARRADOR) Nessa noite Absalão dormiu satisfeito. Em menos de 24 horas após receber a missão do Senhor, já tinha o técnico e o especialista em pessoal. Dormiu ainda embalado pela algazarra que os 20 membros de sua família faziam na festa de inauguração do lançamento do EMPREENDIMENTO. O segundo dia amanheceu tranquilo e claro. O Presidente foi acordado por Roboão, com boas notícias.

(ROBOÃO)- Chefe, já tenho 5 homens anunciando no povoado - é fase de recrutamento. De acordo com o mercado, estamos oferecendo cinco dinheiros.

(ABSALÃO)- Mas, Roboão, minha mulher ganha 9 dinheiros cosendo para fora... não será pouco?

(ROBOÃO)- Deixe comigo, chefe. No recrutamento da última batalha pagamos oito dinheiros para valentes combatentes. Estes são apenas carpinteiros, que não podem ser comparados com a sua senhora. Temos assim cinco recrutadores e dez examinadores para a fase de seleção - menos do que 10% dos candidatos esperados!

(ABSALÃO)- E quanto ganharão?

(ROBOÃO)- O salário desta equipe varia de oito a doze dinheiros, por serem especialistas. Chefe, um probleminha a mais. Não quero responsabilidade com o Numerário e não sou bom em contas. O trabalho com o pessoal já é o bastante. Não acha melhor termos um homem para a gerência do Empreendimento?

(ABSALÃO)- Bem lembrado, Roboão - mas não conheço nenhum e deve ser homem de confiança.

(ROBOÃO)- Chefe, se me permite, quero lembrar-lhe o Judas, que se ocupava dos dinheiros da força de combate.

(ABSALÃO)- Não, não, Roboão. Este negócio de dinheiro com o pessoal das armas não dá certo. Pensemos em outros, deve ser um especialista na coisa, você me compreende?

(ROBOÃO)- Então, Chefe, podemos fazer uma seleção entre candidatos. Sairei em campo!

(NARRADOR) O EMPREENDIMENTO crescia de vento em popa. As equipes de recrutamento e seleção já estavam em plena operação. As finanças já tinham um responsável. Mas, onde colocar esse pessoal? Absalão partiu, com seu habitual dinamismo e logo adquiriu uma grande cabana já com divisórias e tapetes e contratou imediatamente o pessoal da zeladoria e segurança, convidando alguns das forças de combate. Iniciou-se, assim, a operação em grande escala.

(RECEPCIONISTA)- Senhor presidente, está aqui o Dr. Noé com alguns desenhos e...

(ABSALÃO)- Minha filha, já lhe disse para não interromper. Diga ao Dr. Noé que passe depois do almoço.

(NARRADOR) Absalão continuou a entrevista com o futuro gerente do material Jacob, seu velho conhecido de carreira.

(ABSALÃO)- Pois é. amigo Jacob, preciso cercar-me de gente de confiança., para o sucesso do empreendimento. Material é uma área delicada e não tolerarei desvios do estoque!

(JACOB)- Certo, Chefe! Sabe que pode confiar em mim. Nunca sumiu uma flecha ou lança no meu tempo. Mas o armazenamento de madeira necessita de um almoxarifado adequado. Para o controle, necessitarei de alguns arquivos, arquivos Kardex, prateleiras e pessoal de apoio.

(ABSALÃO)- Justo, Jacob. Encomende as prateleiras na carpintaria do povoado e fale com Roboão para o recrutamento do pessoal necessário.

(NARRADOR) - Neste momento entrou Cloé, a secretária executiva do Presidente, Jacob afastou-se discretamente.

(CLOÉ)- Senhor Presidente, acaba de chegar um relatório da Segurança, indicando certos nomes que não devem ser contratados. Há suspeitas de que alguns não sejam bem confiáveis.

(ABSALÃO)- Ótimo trabalho de Gô - jamais lhe falhou a intuição. Precisamos estar alertas!

(CLOÉ)- Ah! Outra coisa, Sr. Presidente. O Dr. Noé telefonou novamente. Parece aflito para a aprovação de alguns desenhos.

(ABSALÃO)- Ora, este Noé! Sempre querendo me confundir com idades de madeira, centros de fluxos. Ele sabe que, sozinho, não posso me responsabilizar pela aprovação desses desenhos. Diga-lhe que nomearei um grupo de trabalho do barco, o GT-Bar, para dar-me um parecer. O rapaz é bom de projetos, mas nada entende de custos ou de administração por objetivos! Mas teremos tudo nos eixos, tão logo chegue o meu chefe de administração. Vai colocar ordem e método nessa turma - quero ver produção!

(NARRADOR) Quinze dias se passaram, e o organograma proposto já se encontrava na mesa do Presidente. Uma Diretoria das Coisas (DC), uma Diretoria dos Investimentos (DI) e uma Diretoria de barcos (DB)! A DB já havia montado um laboratório especializado para a medida da densidade da madeira, análise de fungos e cupins e já estavam instalados os equipamentos para medida de elasticidade e flexibilidade. Em apenas 15 dias, a Administração já havia elaborado as provas de seleção para arquivistas de desenho naval, provas de seleção para a seleção do pessoal de seleção e recrutamento, pessoal de apoio, etc.. Roboão, como um cumprimento ao chefe. Havia mandado comprar uma charrete, último tipo, de 6 rodas e boleia separada já acompanhada de carreteiro. Naturalmente, houve pequeno atrito com Jacob (chefe do material), mas como eram companheiros de batalhas, o incidente foi esquecido e contornada a auditoria. Naquela noite Absalão estava cansado, mas não se esquivou de receber Noé em sua residência.

(NOÉ) - Sr. Presidente, desculpe-me interromper o seu descanso, mas o projeto já está pronto e as pessoas do GT-BAR ainda não foram nomeadas. O material já está especificado, porém o laboratório ainda não emitiu o laudo de aprovação da madeira e não consegui os carpinteiros para o corte... Se o senhor pudesse me autorizar a trazer os carpinteiros conhecidos do povoado.

(ABSALÃO)- Não se preocupe, Noé. Falarei amanhã com o DB e apressarei a contratação do pessoal. Você sabe, apesar de ser presidente, não posso mudar as normas da organização, autorizando diretamente seus carpinteiros.

- Da chefia vem o exemplo do cumprimento das normas. Não se preocupe que o EMPREENDIMENTO está nas mãos de profissionais - os melhores! Boa noite...

(NARRADOR) Noé afastou-se sem entender muito bem. Havia sido convidado para construir um barco. Agora estava às voltas com normas, instruções, exames de seleção... Balançou a cabeça - as coisas devem ser complicadas mesmo, e o Presidente é um homem capaz. se não, não seria presidente. Partiu otimista para sua cabana. Se o Presidente disse, é porque tudo vai indo muito bem.

(NARRADOR) 25° dia: Manhã linda. Cloé anuncia a chegada de Roboão.

(ABSALÃO)- Entre logo, meu velho, sente-se. Aceita um leite de cabra?

(ROBOÃO)- Sim, chefe, obrigado. Por falar nisso, segundo a lei, mandei distribuir leite de cabra pela manhã e à tarde, a todos. Já está até codificado o material, para computador. Mas para isso, foi necessário adquirir 200 cabras, alugar um pasto e contratar cinco pastores. Joia, chefe! Veja só, 40 cabras por pastor e só ganham 10 dinheiros!

(ABSALÃO)- Você é um bicho na administração do pessoal, Roboão. Falarei ao seu diretor para propor sua promoção na próxima vez. Como vai sua avaliação?

(ROBOÃO)- Realmente não sei, chefe, é confidencial...

(ABSALÃO)- Darei um jeito para que seja boa, afinal já temos 500 pessoas no efetivo e todas passaram por você. E você ainda conseguiu comprimir o quadro que era de 800 pessoas! Quanto economizamos em média?

(ROBOÃO)- Nessas 300 pessoas, cerca de 4.000 dinheiros, chefe! respondeu Roboão com um sorriso de falsa modéstia. Talvez fosse aumentado para 30 dinheiros!)

(ABSALÃO)- Roboão, não quero incomodá-lo, e nem por sombra desfazer do belíssimo trabalho de sua equipe, mas Noé me disse que ainda não foram contratados os carpinteiros para o corte...

(ROBOÃO)- Ora, chefe, Noé é um sonhador. Só pensa nos seus desenhos. Já lhe expliquei a complexidade da contratação. Por exemplo: já aumentamos a oferta para 6 dinheiros, porém todos os carpinteiros candidatos foram reprovados no 1° psicotécnico. Não adianta contratar pessoal sem aptidão psicoprofissional para o corte da madeira. Se não passam nem neste exame, imagine nos outros.

(ABSALÃO)- Realmente, você tem razão. Noé desconhece o que seja uma boa organização. Toque como você achar melhor. Se o contratei, é porque tenho total confiança no seu trabalho.

(NARRADOR) 40° dia: Finalmente, a primeira reunião de Diretoria. Era o momento solene das grandes decisões da cúpula do EMPREENDIMENTO. Todos com suas melhores túnicas, sentados à mesa de reuniões com suas pastas tipo 007. O Presidente satisfeito relatava que o EMPREENDIMENTO era o orgulho do povoado. Havia muito trabalho e emprego para todos. Aproveitando o clima de satisfação, o DC informou que havia feito um convênio com a Escola de Carpintaria, pois a mão-de-obra necessária estava aquém do treinamento desejável. Além disso, havia criado o Departamento de Recursos Humanos com a missão do retreinar os carpinteiros para a técnica naval, além de treinar datilógrafas, secretárias, auxiliares administrativos. Criara também um Departamento de Segurança e Higiene do Trabalho por força da lei. O ambulatório já atendia 20 pessoas por dia. O DB, aproveitando urna brecha do DC, ponderou timidamente que faltava pessoal para desenho e que a eficiência dos carpinteiros era baixa, havia só um, que cortou três árvores, sendo duas bichadas, de acordo com o último relatório do Controle de Qualidade. Noé estava tentando suprir a falta, desenhando em folhas de bananeiras e cortando as árvores à noite, após o expediente. Quando o DB propôs aumentar o salário de Noé para 15 dinheiros, o DC explodiu, seguido de perto pelo DI:

(DC)- Estes técnicos não funcionam, e ainda querem aumento! Sr. Presidente, sou de opinião que devemos aumentar a equipe de recrutamento, e apertar as provas de seleção. Nossa equipe técnica deixa muito a desejar!

(DB)- Perdão. O laboratório funciona! Vejam corno detectou as árvores bichadas. Acontece que não temos o apoio necessário. O Senhor desvia recursos para a área de Operação de barco, recrutando timoneiros, veleiros etc.!

(ABSALÃO)- Mas é lógico, - (interveio o presidente) temos que agir com antecedência no treinamento. Treinar é investir no futuro!

(NARRADOR) 80° dia: Absalão passeava na ravina. Estava orgulhoso. Era presidente de um EMPREENDIMENTO que já contava com 1.200 pessoas. As preocupações de Noé eram infundadas. Não passava de um tecnocrata pessimista. Felizmente já havia o Diretor de Barco para despachar com Noé - menos um aborrecimento. Subitamente...

(ABSALÃO)- (PUFF uma nuvem de fumaça) O ministro do Senhor!

(MINISTRO DO SENHOR)- Absalão, ponha gente de mais peso no topo, caso contrário o empreendimento afundará! Puff...

(NARRADOR) Absalão correu à cabana de Noé.

(ABSALÃO)- Noé, Noé, ponha um convés no alto do mastro! Vou colocar pessoas mais pesadas em cima!

(NOÉ)- Mas, Presidente, isto é impossível! Sempre o convés é em baixo e o mastro aponta para cima! Se aumentarmos a massa no topo, o barco vai embocar!

(ABSALÃO)- Não discuta alimentação agora comigo, Noé! O Ministro de Deus mandou colocar homens pesados no topo e é isto que eu vou fazer!

(NARRADOR) Noé não retrucou. O Presidente estava nervoso. Talvez Cloé pudesse fazê-lo ver mais claro... Noé correu à Secretária Geral, mas lá encontrou o Comandante de Operação do Barco, que já esperava há duas horas. Com ele estavam o subcomandante nível 3, o imediato, dois assistentes e três assessores.

(COMANDANTE DE OPERAÇÕES)- Noé o seu projeto não anda! Como vou treinar meus homens sem barco? Vou pedir aprovação do Presidente para adquirir um simulador de barco, caso contrário não me responsabilizo. O DI diz que meu desempenho está horrível, mas implantou custos só na minha área. Já reparou quantas pessoas de apoio tem o Departamento de Apoio?

(NARRADOR) Noé balançou a cabeça e retirou-se vagarosamente. Realmente, o que ele conseguira? Uma meia dúzia de desenhos, e alguns em folhas de bananeira. Isto em 80 dias. Eli havia prometido que faria o barco em 30 dias ao presidente! Estava acabrunhado e sentia-se um incompetente. Mas, o que estaria errado? O Presidente entrou furioso, desabafando em Cloé.

(ABSALÃO)- Veja só, faltam só 40 dias e a divisão de importação diz que há crise de transporte e a madeira só chegará no prazo médio de 10 dias! O pessoal de P.O. mais de O&M junto com o CPD já fez tudo para diminuir o caminho crítico de um tal de PERTO - mas eu estou vendo tudo longe! Quero uma reunião de emergência com os Diretores. Vou despedir o setor de Carpintaria e contratar outro. Se não fosse o Roboão com a equipe de recrutamento, não sei o que seria...

(CLOÉ)- Mas Presidente, faltam 40 dias para que?

(ABSALÃO)- Para o Dilúvio, minha filha, para o Dilúvio! Envie o seguinte Telex:

De: absalão

Para: o senhor

Solicito prorrogação prazo restante 40 dias. Dificuldades intransponíveis crise internacional de madeira.

Prostrações - absalão.

(NARRADOR) O ruído monótono da teleimpressora deixava Absalão ansioso, mas a resposta veio finalmente:

Do: senhor para: absalão

Concedido prazo de cinco dias improrrogáveis. Elevação de águas em andamento.

(NARRADOR) Absalão desesperou-se e partiu para a reunião. Cloé, pelo telefone interno, iniciou a telefoca do Dilúvio.

(NARRADOR) 82° dia: Gô adentra o gabinete do Presidente.

(GÔ)- Chefe, tenho aqui um relatório de que há desvio de cipós de amarração do almoxarifado. A listagem do computador não bate com a auditoria.

(ABSALÃO)- Que inferno, Gô! Coloque sua equipe em campo. Jacob está fora de suspeita por ser meu amigo. Verifique o pessoal da carpintaria. Mande um memorando ao Roboão para aumentar a equipe da Segurança.

- Cloé, ponha o Roboão na linha.

- Roboão? Aqui é o Presidente. Já recrutou os carpinteiros?

(ROBOÃO)- Infelizmente não passam nos testes, Chefe. Até já afrouxamos as provas, mas o exame de reconhecimento de tipos genéticos de cupim reprova todo mundo. É por isso que a madeira do estoque está bichada, conforme o relatório do Departamento de Material.

(CLOÉ)- Presidente!- é urgente. Há dois pastores na ante-sala dizendo que há crise de leite nas cabras e não haverá distribuição aos funcionários por uma semana. -O Suprimento não providenciou capim para a seca do pasto. Qual a sua decisão'?

(NARRADOR) 100° dia: Reunião de Diretoria.

(DI)- Sr. Presidente dentro de uma semana vencem nossos empréstimos internacionais com os povoados vizinhos e o caixa não é suficiente. Nosso EMPREENDIMENTO economicamente vai muito bem, mas financeiramente estamos à beira de uma crise. Sugiro uma redução do pessoal.

(COMANDANTE DE OPERAÇÕES)- Toda vez que se fala em reduções, todos olham para mim. Sem meus homens não há operação do barco, que nem sairá do porto. E meu simulador não foi aprovado.

(DB)- Sr. Presidente acho que o Comandante tem razão, mas não prometeram ao ministro que o barco estaria pronto em breve? Mas, sem material...

(DC)- Como posso fabricar madeira? Se o seu laboratório não acha boa madeira local e há crise de transporte! Os carpinteiros são incompetentes! E este tal de Noé? Que fez ele até agora? Ele ganha 10 dinheiros!

(PRESIDENTE)- Senhores, enquanto todos os olhavam esperançosos) A situação do EMPREENDIMENTO é razoável, mas temos que tomar uma atitude mais séria quanto ao projeto do barco...

(DC)- Presidente, não quero interrompê-lo, mas em nossos arquivos não constam os exames de admissão de Noé, e nem ao menos sabemos se ele é engenheiro naval.

(PRESIDENTE)- Sim, a culpa é minha, mas quando convidei Noé ainda não existiam as normas do EMPREENDIMENTO. Sou, portanto, obrigado a despedi-lo. Queira providenciar através do Roboão.

(NARRADOR) Noé ficou realmente furioso com a notificação. Nem exigiu a fração de 13º salário a que tinha direito. Estava disposto a sair daquela terra e o caminho fácil era pelo rio. Partiu para a floresta e reuniu 5 companheiros.

(NOÉ) - Amigos, vamos cortar estas árvores bichadas mesmo, construir um barco e sair daqui!

(TODOS)- Mas, Noé, nem somos carpinteiros nem sabemos fazer barcos...

(NOÉ) - Não importa. Ensinarei a cortar madeira e já tenho os desenhos. Faremos uma equipe motivada com o objetivo de construir um barco para uma vida melhor em outras terras! Levaremos uns bichos a bordo para comer na viagem. Só falta meter mãos à obra!

(NARRADOR) A madeira começou a ser cortada. Lascas voavam para todos os lados. As partes mais bichadas eram isoladas e deixadas de lado. Mosquitos voavam ao tombar das árvores. Em poucos dias o casco do barco começava a tomar forma.

(NARRADOR) 125º dia: O presidente acordou preocupado. A madeira tinha chegado. mas só havia três carpinteiros. Sua charrete tomou caminho mais rápido para o escritório, para evitar o mau tempo. Nuvens pesadas cobriam o céu. Absalão foi direto ao Telex, mas Cloé só chegava às 10 horas. Absalão correu ao CPD.

(ABSALÃO)- O que faz aqui? Não começou è expediente? Quem é você?

(PERFURADORA)- Sou uma perfuradora, senhor. Há dias não há ninguém. Dizem que pelo Plano de Classificação de Cargos e Salários e pela política de promoções, não fica ninguém.

(NARRADOR) Absalão voltou ao escritório. No caminho encontrou com Gô que, aflito, lhe disse haver um zum-zum acerca de um tal de Pluvio que poderia ser um terrorista, mas que sua equipe...Absalão ficou branco e correu ao telex.

(ABSALÃO)- Cloé, rápido!

De: Absalão

Para: O Senhor

Dificuldades com o projetista atrasaram empreendimento. Solicito prorrogação prazo.

(NARRADOR) A resposta foi imediata:

Do: Senhor

Para: Absalão

Prorrogação negada.

E começou a chover...

(NARRADOR) Absalão correu para fora, seguido de Jacob. A chuva era forte, mas Jacob gritou:

(JACOB)- Veja, chefe, há um barco descendo o rio! Olhe na proa... está escrito... não dá para ler direito...Ah!!!!!!

.....