

ESTUDO DE CASO – ANNE MULCAHY E A XEROX

1) Que tipo de problemas organizacionais Anne Mulcahy enfrentou ao tentar aumentar a eficácia e a eficiência da Xerox?

Grande parte dos problemas que Anne Mulcahy enfrentou sob o comando da Xerox foram relacionados a reorganizações que foram extremamente malfeitas.

Embora a empresa tenha conseguido se expandir e ter uma grande estrutura organizacional, esta amplitude acabou comprometendo a comunicação entre os diversos setores da empresa, fazendo com que a própria CEO da empresa não tivesse total noção do que acontecia na organização e em suas diversas indústrias espalhadas pelo país (Falta de diálogo interno e falha na comunicação).

Outro grande problema se deu por conta da comodidade da Xerox em relação às inovações, que preferiu durante muito tempo continuar investindo em projetos que deram certo no passado e investir de forma quase que aleatória em projetos que poderiam dar resultados futuros; Por conta destes “investimentos aleatórios” não serem o bastante, estes projetos não se tornaram competitivos e não foram capazes de trazer grandes resultados a longo prazo, o que acabou por desagradar muitos clientes da empresa (Falha nos processos e falta de diálogo com os clientes).

Por fim, estes dois grandes problemas acarretaram em um problema com relação à motivação dos funcionários, que se sentiam desconfortáveis com os rumos que a empresa vinha tomando e em alguns casos nem mesmo conseguiam entender quais eram seus papéis na organização (Falta de diálogo interno e problemas de relacionamento interpessoal).

2) Quais passos ela seguiu para mudar a cultura e a estrutura organizacional da Xerox?

Para solucionar estes problemas, primeiramente, Anne decidiu criar uma equipe que pudesse ajudá-la nas tomadas de decisões, já que sozinha ela não tinha como compreender tudo o que acontecia na organização que, posteriormente, também passou por uma redução de camadas (Downsizing).

Seguindo para os problemas relacionados aos produtos e serviços, Anne desfez o que tinha sido reorganizado na Xerox, trazendo de volta uma equipe de vendas consistente e que fosse capaz de criar e manter um bom relacionamento com seus clientes.

E por fim, se dedicou a criar um bom ambiente de trabalho e uma relação saudável com seus funcionários, permitindo que os mesmos se pronunciassem quando estivessem insatisfeitos ou inseguros com algo sem que fossem penalizados por essas atitudes.

3) Baseado no “arquivo 6 – Organização”, você classificaria a gestão de Anne Mulcahy em qual tipo de poder? Justifique.

Baseando-se no texto, pode-se concluir que a gestão de Anne Mulcahy possui um traço muito forte do Poder Referente que acabou sendo levemente auxiliado pelo Poder Coerente, pois ela sempre se importou de ouvir todos os pontos de todos os membros da sua equipe e se esforçou para manter um modelo organizacional que lhe proporcionasse a possibilidade de ter um contato maior e mais próximo com todos os envolvidos nas atividades da empresa. Contudo, podemos imaginar que esta liderança

possuiu um possível auxílio do Poder Coerente, tendo em vista que Anne passou mais de 15 anos na empresa antes de se tornar a CEO e durante esses anos atuou em diversos setores da empresa, tornando-a uma “referência” dentro da organização.