BE-220-PB
Junho de 2023

Marshall Bradley na Hoffman & Lucas (A)

Nina Caputo

Joseph Harden

Maximilian B. Torres

Joan Fontrodona

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Absolutamente atônito, Marshall Bradley olhou vagamente para a carta que segurava em suas mãos. Sentia-se atordoado relembrando uma e outra vez as instruções do Departamento de Recursos Humanos, que indicavam que devia revisar a carta de reclamação escrita por uma subordinada sua e apresentar uma resposta às alegações relativas ao seu caráter e conduta. As acusações eram sérias e de natureza ameaçadora para a sua carreira. Marshall não podia acreditar que seu sucesso profissional e tudo pelo que havia trabalhado estivesse ameaçado por essa situação. Ele não sabia o que deveria fazer.

Marshall relembrou os eventos que haviam levado a essa situação... Em meados de agosto de 2012, ele havia acabado de assinar um contrato com a Hoffman & Lucas (H& L), uma das principais empresas de relações públicas dos Estados Unidos. Isso lhe havia garantido um emprego promissor com uma renda substancial, bem como uma transferência confortável de volta para os Estados Unidos, após uma intensa experiência de trabalho, em que passara os últimos cinco anos de sua vida na Rússia. O acordo que Marshall havia conseguido negociar com a H&L era o melhor que ele tinha podido esperar. Era bom finalmente poder voltar aos Estados Unidos, para sua família e amigos, e o conforto da vida americana.

Este documento foi traduzido por ISE Business School, que assume total responsabilidade pela tradução.
Caso preparado por Nina Caputo, MBA 2000, Professor Joseph Harden, Darden School of Business, Professor Maximilian B. Torres e Professor Joan Fontrodona. Junho de 2023.
Todo o material deste documento foi preparado pela autora, salvo indicação em contrário.
Este caso é baseado no caso homônimo de Nina Caputo, Maximilian Torres e Joseph Harden, TD-147, IESE, 2002.
Os casos do IESE são elaborados para promover a discussão em classe, não para ilustrar a gestão eficaz ou ineficaz de determinada situação.

Copyright © 2023 IESE. Copyright desta tradução © 2024 IESE. Para pedir cópias, entre em contato com IESE Publishing via www.iesepublishing.com, escreva para publishing@iese.edu ou ligue para +34 932 536 558.
Este documento não pode ser reproduzido no todo ou em parte, nem pode ser processado ou carregado em um LLM (por exemplo, ChatGPT), ou transmissão de qualquer forma ou por qualquer meio, seja eletrônico, mecânico, fotocópia, gravação ou outro.

This document was translated by ISE Business School, which takes sole responsibility for the translation.
Case prepared by Nina Caputo, MBA 2000, Professor Joseph Harden, Darden School of Business, Professor Maximilian B. Torres and Professor Joan Fontrodona. June 2023.
All material in this document was prepared by the author, unless otherwise indicated.
This case is based on the case of the same name by Nina Caputo, Maximilian Torres and Joseph Harden, TD-147, IESE, 2002.
IESE cases are designed to promote class discussion rather than to illustrate effective or ineffective management of a given situation.

Copyright © 2023 IESE. This translation copyright © 2024 IESE. To order copies contact IESE Publishing via www.iesepublishing.com. Alternatively, write to publishing@iese.edu or call +34 932 536 558.
This document may not be reproduced in whole or in part, nor may it be processed or uploaded to an LLM (e.g. ChatGPT), or transmitted in any form or by any means, whether electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise.

Edição: 24/5/24

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

A Experiência em Moscou

Ao ser alocado para a Rússia, Marshall havia tido que renunciar a uma vida confortável em Boston. Quando a oportunidade se apresentou, ele era vice-presidente do Departamento de Mídia de uma renomada agência nacional de relações públicas, vivendo em um bairro sofisticado e namorando uma modelo. Mas o sentimento de empolgação e aventura que sentiu sobre ir à Rússia, um país que ele havia estudado extensamente na faculdade, o dominou, e ele decidiu assumir o risco.

A experiência de viver na Rússia foi inestimável. Na virada do século, um aumento do consumo interno e uma maior estabilidade política haviam impulsionado a economia do país. Em 2007, a Rússia estava desfrutando de seu nono ano consecutivo de crescimento, após a crise financeira de 1998. Morando em Moscou, uma das cidades mais dinâmicas do mundo, Marshall teve a oportunidade de estabelecer fortes contatos no governo russo e de desfrutar de uma rica vida cultural. Além de dirigir sua própria empresa, ele aceitou uma oferta para lecionar em uma das universidades mais prestigiadas de Moscou, onde os estudantes o adoravam.

Como regra, Marshall tentou cuidar de seus funcionários, que estavam dispostos a trabalhar horas extras e felizes em realizar pequenas tarefas, mesmo aquelas que não estivessem na descrição de suas funções. Ele acreditava que isso lhes daria segurança em um ambiente caracterizado por alto desemprego. No entanto, Marshall também teve algumas experiências negativas com pessoas na Rússia.

Tudo começou durante seus primeiros dias em Moscou, quando ele estava trabalhando como gerente de um projeto da USAID, e Marina foi contratada como assistente do projeto. Ela também atuou como intérprete de Marshall e logo ganhou sua confiança e respeito. Foi desolador para Marshall descobrir que Marina estava se apropriando indevidamente de fundos e que havia ido viajar com seu namorado enquanto fingia estar doente. Após esta experiência, Marshall decidiu que as mulheres russas não poderiam ser “leais” e que ele nunca mais trabalharia de perto com nenhuma delas.

Posteriormente, ele conheceu um jovem brilhante chamado Alex Smirnoff, que havia recebido uma excelente educação em uma das instituições militares mais prestigiadas do país. Juntos, eles tinham o necessário para uma boa parceria, que combinava suas habilidades únicas. Esta parceria funcionou por alguns anos, até que Marshall começou a suspeitar que Smirnoff estava sendo desonesto. Não demorou muito para ele perceber que seu jovem parceiro estava tentando roubar um de seus maiores clientes. Marshall não pôde conter sua raiva, e a dissolução da sociedade foi dura – não só para ele e Smirnoff, como para o cliente.

Marshall não conseguiu entender por que os russos o trataram desta maneira. Ele lhes havia dado todo seu apreço, confiança e respeito, os havia os tirado das piores situações de suas vidas, e tudo o que eles lhe deram em troca foi deslealdade. Ele se perguntava se havia algo de diferente sobre os russos. Fyodor Tyutchev, um dos maiores poetas da Rússia, havia dito: “Não é possível entender a Rússia com a razão... você pode apenas acreditar nela". Então Marshall decidiu que não tentaria mais entender o país. Quando recebeu a ligação da H&L, ele viu a oferta de emprego como sua salvação e seu bilhete de volta para casa. Tinha alguns meses para terminar seus negócios na Rússia, após os quais voltaria para Boston.

Do Not Copy or Post

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

De volta aos Estados Unidos

Em novembro de 2012, Marshall começou a trabalhar na H&L. Ele gostou de seu novo emprego; o único inconveniente com o qual ele teve que lidar foi a falta de um assistente. Durante seus últimos cinco anos na Rússia, estava acostumado a dispor do "complemento habitual" de um motorista, intérprete/assistente e cozinheira/faxineira. Agora ele era forçado a dirigir seu próprio carro e arquivar seus próprios documentos, o que muitas vezes o deixava frustrado.

Devido a sua incrível habilidade de conversar e, acima de tudo, de contar histórias, Marshall rapidamente se tornou muito popular no escritório. Seus colegas costumavam se aproximar dele e perguntar-lhe sobre suas experiências na Rússia. Ele gostava de falar sobre o país e sua cultura única. As histórias mais divertidas para seu público foram as relativas aos "novos russos" e seus hábitos. Algumas das histórias, especialmente as relativas a relacionamentos sexuais no local de trabalho, soavam extravagantes para um americano. Isto porque, nos últimos anos, haviam ocorrido alguns processos judiciais de alto nível nos Estados Unidos, nos quais executivos foram acusados de assédio sexual ou de criar um ambiente de trabalho hostil para as mulheres.

Do Not Copy or Post

Alice Reed junta-se à equipe

Marshall Bradley contratou Alice Reed como assistente em março de 2013. A história de Alice era bastante incomum. Ela havia ingressado na empresa como estagiária no Departamento de Marketing. Quando o estágio de Alice chegou ao fim, Maggie Brown, uma amiga de longa data e membro da equipe de Marshall, perguntou se ele poderia ajudá-la. Maggie explicou:

> "Já trabalhei com Alice antes, e posso dizer que ela é uma garota legal. Lamento que ela tenha tido que lidar com Mary Lou, que a tratou mal, impondo sua autoridade sempre que pôde. Falei com Mary Lou, e ela não recomendará Alice para um cargo permanente na H& L. Entretanto, pensei que poderíamos oferecer-lhe um cargo como assistente em nossa equipe, pois precisamos de um urgentemente. Esta questão está pendente há alguns meses, mas ninguém fez nada a respeito".

Alice e Maggie já haviam trabalhado juntas há muito tempo em um restaurante de luxo. Alice havia conseguido um emprego como garçonete após um breve período como estagiária da Casa Branca. Logo depois, ela começou a namorar o gerente do restaurante, e em seguida, a trabalhar em meio período para Maggie, então diretora de relações públicas do restaurante e uma boa amiga do gerente.

Maggie conhecia Marshall há anos e havia decidido aceitar seu convite para se juntar a ele na H&L logo após seu retorno aos Estados Unidos. Ela havia se afeiçoado à Alice, cuja carreira em relações públicas havia sido interrompida pela intervenção de um novo gerente do restaurante. Então ela intercedeu junto a Mary Lou, Vice-Presidente de Marketing, para conseguir que Alice se juntasse à H& L como assistente.

Não se entendendo muito bem com Mary Lou, Marshall foi até Keith McCain, CEO da H&L Boston, e pediu que Alice se juntasse a seu Departamento de Tecnologia. McCain já havia sido informado por Mary Lou que haviam surgido problemas com Alice, então ele sugeriu que Marshall procurasse