

Estudo de Caso

A datilógrafa

1. Analise a situação abaixo e indique as características positivas e negativas da Dona Marina. Destaque os pontos fracos e fortes da situação.
2. Descreva as providências que você tomaria, enquanto administrador, para solucionar o problema.
3. Discuta suas idéias com seus colegas de grupo
4. O líder do seu grupo enviará ao professor, via e-mail, o resultado das discussões.

Dona Marina tem 37 anos de idade, é solteira e trabalha na Companhia X há cinco anos. De início, foi selecionada para ser datilógrafa da seção de cobrança de títulos, cargo que ocupou por dois anos e meio. Como se evidenciara excelente datilógrafa no decorrer desse período, apresentando sempre um trabalho de ótima qualidade e feito com grande rapidez, tão longo vagou o lugar imediatamente superior ao seu, de conferente de datilógrafas, foi promovida por merecimento. Além disso, não causava, a chefes e colegas, problemas de relacionamento.

Igualmente, Dona Marina conseguiu sobressair-se entre as demais conferentes, evidenciando, como dois anos antes, uma conduta submissa e extremamente maleável. Nunca teve atritos, pelo contrário, furtava-se às discussões e ninguém na seção conhecia suas opiniões pessoais, pois era do tipo que sempre concordava com o chefe ou com a maioria dos votos.

Seu trabalho mantinha a qualidade impecável e a rapidez habitual. Era de chamar a atenção dos colegas e superiores sua resistência, absorvendo-se no trabalho por horas a fio, sem se distrair com eventos alheios ao serviço. Ausentava-se de sua mesa apenas nos horários de café e refeições, não faltava, não chegava atrasada e jamais conversava em serviço sobre assuntos estranhos a ele. Nesse sentido, seus méritos profissionais iam-se acumulando, sendo em pouco tempo novamente indicada para novas promoções.

Inesperadamente a chefe do setor de datilografia foi acometida de esgotamento nervoso e, por ordens médicas, foi obrigada a se afastar do trabalho por tempo indeterminado e superior a seis meses. Imediatamente, o responsável pelo setor viu-se obrigado a substituir a chefe doente. Sem pensar duas vezes, propôs ao gerente de pessoal que promovesse Dona

Marina, pois seus méritos eram inegáveis como datilógrafa, conferente de datilógrafas e como funcionária. O gerente aceitou a sugestão imediatamente, despachando ordens para que se procedessem às mudanças necessárias, de cargo e faixa salarial, tendo em vista a promoção de Dona Marina.

Quando comunicada do fato, ao contrário do que se esperava, a recém promovida evidenciou certa insegurança diante da nova responsabilidade, temendo não ser capaz de assumir com eficiência a chefia da seção. Suas dúvidas pareceram diminuir quando lhe foram lembrados seus sucessos nos postos anteriores e assim concordou em assumir a nova posição dentro da empresa.

Depois de seis meses em seu novo posto as coisas não corriam tão bem como se esperava. O chefe do setor mostrava-se preocupado com o desempenho de Dona Marina. Eram constantes as reclamações de suas subordinadas sobre sua inabilidade em tratar com o pessoal e sua atitude arbitrária diante de qualquer iniciativa por parte daqueles que supervisionava. As demais seções, que dependiam do trabalho de datilografia, também se queixavam de que o serviço se tornara de má qualidade e estava sempre muito atrasado.

Dona Marina havia participado de um seminário para desenvolvimento de chefes e o instrutor notara ser ela uma participante muito insegura, sempre evitando assumir o papel de autoridade. Esperava-se, no entanto, que viesse a compensar essa dificuldade. Em face da premência da substituição, não havia muito tempo para observar e estudar a provável futura chefe.

Chamada para uma entrevista, Dona Marina contou que, antes de trabalhar na empresa onde estava, havia sempre ocupado funções de auxiliar de escritório e datilógrafa. Em uma delas havia se negado a assumir funções de encarregada de serviço porque as pessoas que deveria supervisionar eram elementos de difícil convivência e ela não estava disposta a criar problemas humanos com colegas de trabalho. Contou também ter abandonado os estudos no segundo ano técnico de Contabilidade, pois estudar não lhe era fácil e sentia significativa dificuldade. Preferia trabalhar, pois no trabalho os problemas a resolver eram simples e não exigiam muito esforço intelectual. Atualmente, estava sentindo-se muito mal como supervisora, embora tivesse feito todo esforço para chefiar da melhor forma possível. Sentia que não tinha jeito para a função, que seus subordinados não a obedeciam de bom grado e que as coisas não iam bem, embora não pudesse saber ao certo por quê.