

### **Atividade III**

Esta atividade deverá ser desenvolvida em grupo e discutida em fórum. Trata-se de um caso ocorrido em uma organização, cujo foco é o desenvolvimento do comportamento humano. Leiam com atenção e, com base em tudo que já foi visto em nosso curso, respondam as questões abaixo :

1. Como você analisa o comportamento da supervisora Selina Anderson em relação à Jenifer ?
2. Que medidas a organização poderia tomar para ajudar a funcionária Jenifer ?
3. Até que ponto uma organização deve intervir nas questões pessoais de seus colaboradores?
4. Discuta com seu grupo e participe da redação final do trabalho.

### **DOENTE DE NOVO!**

Doente, de novo! Selina Anderson olhou a mensagem que a secretária deixara em cima da sua mesa: "Jennifer telefonou para dizer que está se sentindo mal hoje; desculpe!". Selina ficou revoltada: já era a segunda semana seguida, duas segundas-feiras, que Jennifer late telefonava para dizer que estava doente. Na sexta-feira Jennifer parecia muito bem de saúde, pensou Selina. Jennifer vinha cuidando da conta da Northeast Corporation, que agora já havia estourado o prazo em dois dias, e provavelmente o atraso logo chegaria aos três dias. Para piorar ainda mais a situação, o sr. Bradley sócio-diretor da empresa, estava particularmente interessado na conta da Northeast.

Durante a reunião de segunda-feira de manhã com o diretor, Selina cumpriu a desagradável missão de pôr o sr. Bradley a par do status da conta da Northeast. Ela também comunicou ao diretor sobre a inoportuna doença de Jennifer. Acrescentou que tencionava conversar com Jennifer, logo que ela voltasse a trabalhar, sobre as suas muitas faltas recentes por doença. Segundo Selina, da próxima vez que Jennifer telefonasse dizendo estar doente

ela lhe enviaria uma advertência por escrito, a qual seria anexada à sua ficha funcional. Tal como Selina desconfiava, o diretor não gostou nada de ouvir as novidades. Concordou que era preciso ter "uma boa conversa" com Jennifer. Sublinhou explicitamente que estava muito decepcionado com o baixo comparecimento de Jennifer e com seu mau comportamento. Na opinião do sr. Bradley, o resto da equipe vinha se esforçando muito para conquistar novos clientes e aumentar o faturamento e a produtividade.

Jennifer late estava trabalhando no Departamento de Contabilidade da Quantum Corporation há quase cinco anos. Tinha entrado na Quantum quando estava nos últimos períodos da faculdade, por meio de uma oportunidade de estágio destinada a fornecer a estudantes experiência na prática do trabalho. Jennifer tinha se saído tão bem no estágio que a empresa lhe ofereceu um contrato de trabalho assim que ela se formasse.

A Quantum Corporation era uma empresa de consultoria de porte médio com seis filiais na Nova Inglaterra e em vários locais de Nova York. Operava no ramo da consultoria desde 1960, quando abriu seu primeiro escritório em Boston, Massachusetts. O crescimento dos negócios da Quantum acompanhou a economia do nordeste e, dessa forma, a década de 1980 foi de prosperidade, ao passo que no início da década de 1990 houve uma queda tanto nas receitas quanto no número de clientes.

Jennifer trabalhava na filial da Quantum de Worcester, Massachusetts. O ambiente de trabalho era amigável e competitivo. Os contadores estavam permanentemente fazendo política pessoal, isto é, procurando se promover seja bajulando os diretores, seja fazendo "amizade" com os clientes. Tentavam de tudo para serem reconhecidos como parceiros essenciais e tinham esperanças de serem promovidos com isso. Como os negócios andavam meio parados, os donos da empresa haviam feito recentemente um grande esforço para conquistar novos clientes. Jennifer era uma pessoa diligente que sempre estava com o serviço pronto a tempo e a hora, mas faltava muito por motivo de doença. Além disso, como tendia a ser discreta, sua capacidade de atrair

nova clientela não passava de regular. Como geralmente ela ficava na dela e não interpelava os clientes, Jennifer só havia recebido uma promoção durante os seus quase “cinco anos de casa”.

Embora os donos da empresa não pusessem Jennifer propriamente entre as estrelas do escritório, sua gerente, Selina, achava-a trabalhadora e julgava que ela devia estar num nível mais alto da escala funcional. E Selina sabia por que Jennifer não estava nesse degrau da escala: porque não procurava se promover pessoalmente o tempo todo, isto é, não fazia política pessoal. Além disso, a gerente se compadecia da situação de Jennifer que não tinha família, exceto o marido, nem muitos amigos na cidade, porque tinha se mudado de Nova York para Worcester. A sua história pessoal era muito triste e explicava porque ela era tão discreta e reservada na maior parte do tempo. Jennifer fora adotada quando bebê e nunca conheceu os pais verdadeiros. O casal que a adotou tinha uma certa idade e sérios problemas de saúde. Eles morreram quando Jennifer tinha 15 anos de idade. Depois da morte dos pais adotivos, ela viveu em muitos lugares, geralmente ficando na casa de diferentes amigos dos pais dela; em certa ocasião, Jennifer morou dentro de um carro. Ela resolveu entrar para uma pequena faculdade em Massachusetts para tentar começar uma nova vida: queria fazer novos amigos, ser aceita, e preparar-se para uma carreira recompensadora depois de formada. Na faculdade, conheceu seu futuro marido, Mitch. Selina conhecia a história pessoal de Jennifer e admirava sua coragem e disposição de espírito para lutar contra todas as adversidades pelas quais passou. Ela sabia que Jennifer tinha batalhado para estar onde estava, mais do que muitos dos consultores da Quantum, que pareciam ter recebido tudo numa bandeja de prata. Por isso, Selina tomou Jennifer sob sua proteção e se tornou sua conselheira na Quantum.

Era esta também a razão por que Selina não via com prazer a conversa com Jennifer sobre suas faltas. Selina ensaiou mentalmente inúmeras vezes o que ia dizer a Jennifer e como esta responderia. Na quarta-feira, finalmente,

Jennifer voltou ao trabalho. Parecia muito nervosa e intranquãila e se fechou ainda mais em si mesma. Mesmo que Selina tivesse repassado mentalmente um milhão de vezes o que ia dizer a Jennifer, nunca estaria preparada para a explicação da moça sobre suas faltas recentes. Jennifer contou a Selina que tinha faltado tantas vezes porque o marido, Mitch, a maltratara fisicamente. Explicou que eles tinham passado recentemente por momentos difíceis com a construção de uma nova casa e que esse desapontamento, junto com problemas no trabalho, tinham deixado Mitch muito irritado e estressado. A economia estava afetando duramente as atividades bancárias onde Mitch trabalhava. Há pouco Mitch descobrira que a empresa na qual ele trabalhava poderia ser forçada a mudar para Hartford ou, mais provavelmente, ele talvez fosse demitido. O salário de Mitch era muito baixo e ele tinha a impressão de ser sempre ignorado nas promoções. Jennifer ganhava muito mais que Mitch, o que feria o seu orgulho e o transformava num homem ciumento e ressentido.

Selina já ouvira Jennifer falar sobre suas preocupações com Mitch e seus freqüentes ataques de cólera. Os contadores da Quantum haviam conhecido Mitch em vários acontecimentos sociais que a companhia patrocinava. Achavam-no dominador e possessivo e não parecia muito à vontade em situações sociais. Jennifer contara aos amigos mais chegados da Quantum que Mitch tinha uma "mentalidade antiquada" e achava que o lugar de uma mulher era dentro de casa. Desejava que Jennifer estivesse sempre com o jantar pronto quando ele chegasse em casa depois do trabalho, e queria que ela fizesse todo o trabalho de casa, cuidasse do pagamento das contas e tudo o mais. Na família dele, a mãe era muito subserviente ao pai, e ele esperava que Jennifer se comportasse da mesma maneira.

Jennifer contou a Selina que Mitch tinha batido muito nela desta vez, chegando a tentar matá-la! Jennifer chamou a polícia, que fez Mitch sair de casa. Jennifer solicitou uma ordem judicial para impedir que o marido tivesse acesso à casa deles e também chamou um advogado para que entrasse com

um pedido de divórcio. Ela disse a Selina que não era a primeira vez que isso acontecia e se ficasse com ele agora com certeza não seria a última. Jennifer contou que lhe haviam dito que a ordem judicial não era fácil de obter, porque ela e Mitch possuíam bens comuns e que, se ele quisesse conversar com ela, não havia como impedir. Desde o episódio, Mitch havia voltado à casa para pegar seus pertences e pedira a Jennifer que o aceitasse de volta. Ameaçou-a repetidas vezes de que, se ela não o aceitasse, ele continuaria a persegui-la até que ela mudasse de idéia. Para isso, telefonava-lhe constantemente até que Jennifer tirou o telefone do gancho. Depois disso, ele foi a sua casa e tentou invadi-la. Ela chamou a polícia, que o levou embora e o advertiu.

Jennifer estava muito transtornada ao narrar todos esses fatos a Selina, e não sabia o que fazer ou a quem pedir ajuda. Disse que necessitaria faltar alguns dias ao trabalho, para mudar-se da casa e dar início ao processo de divórcio. Pediu ainda a Selina que não contasse nada aos demais contadores e declarou que estava muito preocupada com sua própria segurança, porque temia que o marido fosse procurá-la na Quantum ou lhe telefonasse no escritório. Já que ela tinha saído de casa, o escritório era o único lugar onde Mitch sabia que poderia encontrá-la. Jennifer pediu a Selina para pensar nas medidas de precaução que a Quantum poderia tomar até que tivesse passado o perigo mais imediato da situação e o divórcio fosse concluído.

Selina expressou seu pesar com o que havia acontecido com Jennifer. Sentia-se solidária com o fato de ela não ter família e só contar com uns poucos amigos na cidade. Pensou que seu papel como supervisora e amiga era o de ajudá-la da melhor maneira possível, principalmente quanto às condições de segurança de Jennifer dentro da empresa. Assegurou a Jennifer que uma empresa como a Quantum certamente haveria de ter estratégias e procedimentos para enfrentar situações como aquela e afirmou que seriam tomadas providências de precaução para garantir a segurança pessoal de Jennifer. Disse-lhe que ia verificar com o diretor, sr. Bradley, que medidas poderiam ser tomadas nesse sentido.

O caso apresentado foi retirado do livro:

COHEN, Allan R. e FINK, Stephen L. *Comportamento Organizacional – Conceitos e Estudos de Caso*, Tradução da 7<sup>a</sup> Ed Americana. RJ, Ed. Campus, 2003.

Caso 51 – “Doente... De novo!”. Págs. 608/609.