

Atividade IV

Esta atividade deverá ser desenvolvida em grupo e discutida em fórum. Trata-se 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. Apresente os pontos críticos da situação.
2. Quais as principais falhas no comportamento de Ron, já que era o chefe imediato de Bob?
3. Como o relacionamento de Bob e Nancy estava interferindo no ambiente organizacional?
4. Diante da situação apresentada, qual seria a melhor atitude a ser tomada por Dave?
5. Discuta com seu grupo e participe da redação final do trabalho.

O QUE FAZER COM BOB E NANCY?

Sentado à sua mesa de trabalho, Dave Simpson procurava uma saída para uma complicada situação. Na faculdade de engenharia ninguém ensina o que fazer quando você percebe que dois dos seus principais subordinados estão tendo um caso! Dave sabia muito sobre as propriedades de condutibilidade dos metais, mas e sobre as propriedades das pessoas?

Dave era diretor de engenharia de uma divisão numa grande empresa da Costa Leste. A divisão era constituída por três engenheiros supervisores, cinco engenheiros-chefes, e aproximadamente 55 engenheiros (ver Ilustração 1). A mão-de-obra tinha diminuído muito nos últimos dois anos por causa de um declínio temporário nas atividades da empresa. Os outros homens e mulheres da organização eram "a nata da elite", pessoas trabalhadoras, com uma atitude muito profissional com relação às suas funções; os indolentes já tinham sido excluídos faz tempo! A divisão tinha acabado de conquistar um grande

contrato que poderia sustentar seu crescimento no longo prazo, mas que implicava uma pesadíssima carga de trabalho até que se pudesse contratar e treinar novas pessoas.

O trabalho da organização era altamente técnico e exigia muita troca de idéias dentro e entre os grupos. Essa exigência de cooperação e apoio interno tornara-se ainda maior nos últimos tempos porque a organização ainda tinha escassez de mão-de-obra e de quadros profissionais.

A antiga secretária de Dave tinha sido transferida para outra fábrica logo antes da conquista do novo contrato e demorou muito para encontrar uma substituta adequada. Devido a uma escassez geral na empresa, Dave foi obrigado a contratar uma secretária temporária. Sete meses depois, ele descobriu Nancy e ficou muito feliz por achar uma secretária experiente na própria empresa. Nancy tinha uns trinta e poucos anos, era bonita, agradável e muito competente.

No grupo de projeto eletrônico, trabalhava um engenheiro-chefe dinâmico e muito respeitado chamado Bob. Dave e Bob eram amigos há anos e tinham começado na empresa na mesma época. Tinham muitos interesses comuns, o que os levava a passarem muito tempo juntos, fora do trabalho.

Bob estava lutando para fazer parte da alta administração e a progressão mais rápida de Dave havia criado uma certa tensão na amizade entre eles. Afinal, Dave deixara de ser um colega para tornar-se seu chefe e depois chefe do seu chefe. Dave achava que eles ainda podiam ser bons amigos no trabalho, mas não podia agir com favoritismo. Bob entendeu a situação.

Desde o primeiro dia de trabalho de Nancy, Bob não saía da mesa dela. Fazia tudo para conversar e chamar a sua atenção, o que, aliás, não era surpresa já que Nancy era muito atraente e Bob, há anos, tinha

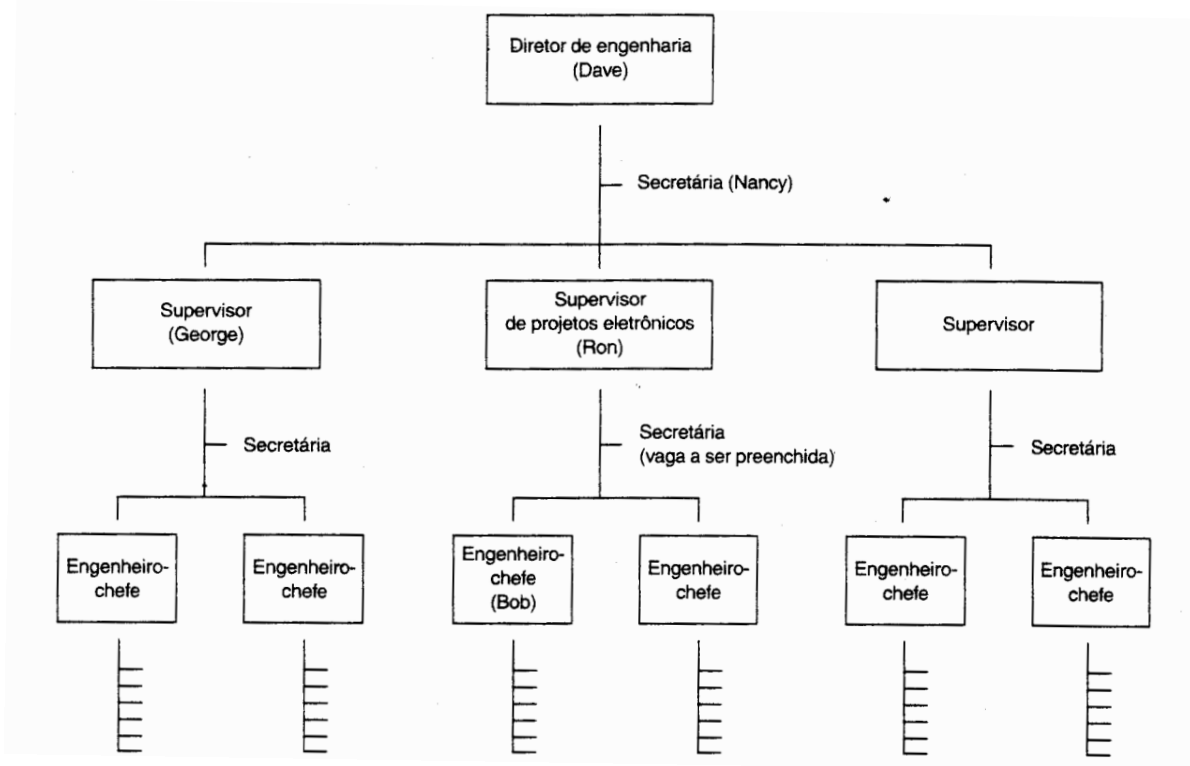
a fama de ser um conquistador. Estava sempre a postos quando aparecia uma mulher bonita no pedaço.

Não demorou muito e Nancy e Bob estavam almoçando juntos. Com o tempo, os encontros para almoçar tornaram-se habituais, assim como idas juntos até à máquina de café. As conversas deles durante o expediente começaram a se tornar mais freqüentes. Dave ficava um tanto preocupado com o tempo desperdiçado, mas como a quantidade e a qualidade do trabalho deles não estava sendo prejudicada de forma mensurável, não dizia nada a ninguém. Além do mais, não era despropositado que eles conversassem muito, porque Nancy tinha sido instruída a prestar serviços de datilografia e secretaria aos engenheiros sempre que tivesse tempo sobrando. (A seção de Bob estava procurando uma secretária e os engenheiros estavam preparando muitos documentos novos.)

Passados alguns meses, Bob e Nancy apresentaram seus respectivos cônjuges um ao outro, e os dois casais passaram a sair com freqüência juntos. Bob e Nancy continuavam saindo para almoçarem juntos, e agora saíam para comer fora e, de vez em quando, voltavam tarde ao escritório. Isso não era considerado uma infração grave das normas, desde que o atraso fosse ocasional e o tempo compensado no longo prazo. Todos costumavam respeitar essa margem de tolerância, inclusive Bob e Nancy. No saldo geral, ambos pareciam dar uma semana inteira de trabalho para a empresa, porque muitas vezes trabalhavam até tarde.

O que também ocorria (mas Dave somente soube mais tarde) era que Bob e Nancy falavam ao telefone durante o expediente, apesar de trabalharem na mesma área, separados por apenas algumas mesas. Eles esperavam Dave sair da sala para começar o bate-papo por telefone. Entretanto, o trabalho de Nancy ainda não demonstrava ser afetado por isso.

Claro que a boataria interna grassava e de vez em quando alguém perguntava a Dave sobre a situação de Bob e Nancy: "Sabia que viram os dois bebendo à noite?", "Você sabia que a Nancy está passando por problemas conjugais?", "Será que a mulher do Bob sabe do que está acontecendo?".



Era óbvio que Nancy e Bob estavam começando um caso, mas se era sério ou quanto tempo ia durar ninguém sabia dizer. Eles eram muito cuidadosos quando estavam perto de Dave, e o que Dave sabia era de segunda ou terceira mão, e de boatos. Mais ou menos quatro meses depois de Nancy começar a trabalhar, Dave aludiu ao assunto com Ron, supervisor de Bob. Mas Ron não quis dar muita importância a toda aquela história; admitiu conversar com Bob a respeito dos almoços demorados, mas não quis tratar de mais nada: a empresa não tinha nada a ver com a vida particular dos funcionários. Ron era novo na organização e isso deve ter contribuído para sua relutância em discutir um assunto tão delicado.

Dave decidiu não perguntar nada a Bob diretamente. Se a amizade deles fosse tão estreita quanto tinha sido no passado, ele teria falado com Bob sobre os boatos que andavam circulando; mas a verdade é que as relações entre os dois estavam desgastadas, mais ainda naquela fase. Eles agora conversavam num plano menos pessoal e Bob passava menos tempo de folga com os velhos amigos. Além disso, Dave sabia por experiências anteriores que Bob era muito sensível em assuntos particulares. "É bem provável que ele não recebesse bem meus conselhos", pensou Dave.

Dave acabou falando com Nancy sobre a necessidade de voltar logo ao escritório depois da hora do almoço, mas não fez muito barulho em torno do assunto. Apesar de ser desagradável que ele não estivesse lá para atender ao telefone ou bater uma carta, o nível de desempenho de Nancy não havia diminuído. Sem dúvida, ele não queria trazer à tona numa conversa com Nancy o tema de um suposto romance dela, e podia imaginar o que aconteceria: lágrimas, negativas, defensivas (muitas coisas que Dave achava que estivesse ocorrendo era difícil de comprovar, no caso de Nancy questionar o julgamento dele), e até possíveis repercussões jurídicas, caso o assunto fosse tratado de modo inadequado. Bob e Nancy podiam alegar que ele estava prejudicando a reputação ou a carreira deles. E Dave também não queria abordar o assunto com o departamento de Recursos Humanos, porque isso poderia macular permanentemente a ficha funcional de ambos.

Durante esse mesmo período, Bob mudou completamente sua aparência pessoal. Em vez do costumeiro terno e gravata, ele agora usava camisas de colarinho aberto e um colar no pescoço. Se bem que esses trajes fossem aceitáveis em uma empresa que tivesse adotado hábitos mais informais de vestuário, certamente não combinava com o ambiente ainda conservador daquela organização. Na qualidade de engenheiro-chefe, Bob comandava e muitas vezes representava perante

a diretoria doze outros engenheiros. Pelos costumes da empresa, engenheiros e gerentes deviam usar terno e gravata, principalmente porque podiam ser chamados de repente para uma reunião com um cliente ou com a diretoria. No entanto, embora os trajes de Bob fossem considerados pouco profissionais, não havia nenhuma regra escrita proibindo-os.

Até aquele momento, nem Bob nem Nancy haviam desrespeitado nenhuma regra importante da empresa, embora as normas tivessem sido arranhadas e a tolerância abusada.

Foi então que a situação deu uma guinada para pior, enquanto Dave estava viajando a serviço por duas semanas, na companhia de Ron. Bob e Nancy aproveitaram a ocasião para sair para um almoço realmente muito prolongado. Quando voltaram, perto do final do expediente, George, um dos outros supervisores, convocou Bob à sua sala e sugeriu que ele procurasse "se corrigir". Disse que paquerar Nancy era insensato porque, entre outras coisas, ele estava arriscando o futuro de sua carreira na empresa. Bob negou tudo, dizendo que era apenas amigo de Nancy e educadamente pediu que George não se intrometesse em seus assuntos particulares.

Quando Dave voltou da viagem e soube do acontecido, pediu para Ron advertir Bob seriamente e deixar claro que "seus atos eram inaceitáveis e que não mais toleraria almoços prolongados". Mas os almoços de Bob e Nancy não pararam e, pouco depois, o marido de Nancy, Ted, ficou sabendo. Ted era um vendedor da empresa e trabalhava no mesmo prédio. De repente, ele começou a aparecer na hora do almoço para perguntar aos engenheiros onde Nancy estava. Além disso, passou a telefonar para Dave, depois do expediente, perguntando a que horas Nancy tinha saído, e dizendo-se preocupado porque ela não havia chegado em casa ainda. Essas perguntas eram, evidentemente, uma experiência desagradável para todo mundo.

A empresa inteira já estava então a par da relação irregular de Bob e Nancy e tratava o assunto de modo desrespeitoso. Era uma situação difícil para os engenheiros. O comportamento da empresa sempre fora muito profissional, e o êxito de cada grupo dependia de um trabalho de equipe e da forte liderança do seu engenheiro-chefe. Bob tinha sido uma pessoa muito respeitada por sua competência técnica e capacidade de comando. Além disso, o grupo de Bob conhecia sua família e sempre o considerara um homem de família. Agora, essa imagem estava destruída. Do ponto de vista técnico, Bob ainda era um excelente engenheiro e uma pessoa essencial para o novo contrato. Mas com a perda de respeito do grupo, Bob estava perdendo sua capacidade de liderança. Os próprios engenheiros que trabalhavam com Bob estavam se sentindo mal com a situação, achavam que Bob, naquele momento, estava mais interessado em Nancy do que neles.

A situação tinha se deteriorado a tal ponto que a eficiência da organização inteira estava sendo afetada. Era preciso tomar alguma providência para consertar a situação. Mas, o quê?

O caso apresentado foi retirado do livro:

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

Caso 57 – “O que fazer com Bob e Nancy”. Págs. 626/627/628.