

A História de Andrea: Como manter uma postura profissional quando não se sabe como agir?¹

Elaborado por Denis Cote²
(2003)

Andrea foi promovida recentemente à chefia de uma equipe de profissionais altamente experientes e dedicados. Embora fosse jovem e menos experiente, parecia ter uma personalidade agradável. A princípio, ela demonstrava interesse em aprender e um desejo genuíno de manter boas relações com todos.

Após alguns meses, tornou-se evidente que Andrea estava enfrentando algumas dificuldades. Sua estrela começou a perder o brilho quando vários subordinados diretos queixaram-se que ela não compreendia a natureza do trabalho. Ficou claro que sua falta de experiência prática dificultava seu apoio aos interesses e pontos de vista dos subordinados. Na presença do chefe, porém, sempre estava bem preparada. Ela dava a impressão de que aprendia rapidamente. Entretanto, para fazer isso, ela precisava de muitas horas de preparação e orientação por parte da equipe, especialmente de seus integrantes mais novos. Seu pessoal lhe dizia que sua experiência profissional poderia ser usada de maneira mais produtiva. Sua resposta típica era culpar o chefe, o secretário executivo e o ministro, cujas exigências descabidas seriam a causa do estresse gerado na equipe. Frequentemente ela comentava com os membros da equipe: *“Não há nada que eu possa fazer, nós simplesmente temos que atendê-lo.”* Isso certamente não era bom para o ânimo da equipe. Alguns funcionários já pensavam em procurar outro trabalho.

Mais recentemente, a equipe havia percebido que ela tinha o hábito de ausentar-se nos momentos de crise. Ela simplesmente deixava a solução do problema a cargo da equipe enquanto adotava uma atitude de expectativa. Sempre havia boas justificativas para a sua ausência, como alguma reunião inadiável fora do escritório ou outras razões pessoais. Frequentemente constatava-se que ela estava simplesmente fazendo pesquisas na biblioteca e não podia

ser incomodada. A equipe havia aprendido a não contar com ela e a compensar sua ausência. Certo dia, o gabinete do ministro precisou urgentemente de algumas informações. Como não conseguiu localizá-la, o secretário executivo adjunto recorreu diretamente à equipe para obter as informações necessárias. Quando Andrea retornou, ouvia-se seus gritos com a secretária, afirmando que ela estava ciente de sua ausência há duas semanas e de onde poderia ser encontrada. A secretária afirmou que isso não era verdade. Ao longo de meses, a secretária havia coletado evidências comprovando que Andrea frequentemente mentia para proteger-se ou para obter o que desejava. Geralmente a equipe reagia a isso de maneira bem-humorada, comentando que ela simplesmente não conseguia lidar com o estresse. Além disso, quando estava sob pressão, ela ocasionalmente fornecia informações falsas que resultavam em respostas inconsistentes. Depois de fazer isso, ela recorria a seus assessores para resolver o problema.

Em geral, porém, Andrea continuava a gozar de uma boa imagem junto à administração superior. Sua rede estava bem estabelecida. Comparecia às reuniões sociais apropriadas e, na presença da direção, dizia as coisas certas. Almoçava regularmente com seus colegas e outras pessoas que podiam ter um efeito positivo sobre sua carreira.

Avaliação de Andrea pelos Subordinados Diretos

Uma empresa de consultoria foi contratada para avaliar o efeito das habilidades de influência de Andrea sobre seus subordinados diretos. Com base em suas constatações, o consultor fornecerá *feedback* a Andrea. Suponha que você é um membro da equipe diretamente subordinado a Andrea.

Tarefas

A) Individual:

- 1) Leia a história de Andrea. **(5 minutos)**
- 2) Avalie a melhoria de Andrea usando a grade a seguir. **(5 minutos)**
 - 1 necessidade considerável de melhoria
 - 2
 - 3 Necessidade moderada de melhoria
 - 4
 - 5 Nenhuma melhoria necessária

B) Em pequenos grupos:

3) Discuta até chegar a um consenso sobre cada item avaliado. **(10 minutos)**

4) Formule uma recomendação para produzir melhorias na área de habilidades de influência. **(5 minutos)**

C) Em plenária:

Você se encontrará com o consultor em plenária e deverá expor e justificar a avaliação do seu grupo. Além disso, deverá fornecer uma recomendação para tornar a liderança de Andrea mais eficaz. **(20 minutos)**

Avaliação do efeito das habilidades de influenciar estrategicamente os outros

Avalie as habilidades de influenciar estrategicamente dessa pessoa. O gerente descrito no estudo de caso:

- Falava entusiasticamente sobre a organização, sua visão e seu futuro – **1 2 3 4 5**
- Construiu uma base de credibilidade para obter o apoio de todos os níveis – **1 2 3 4 5**
- Decodificou a importância da política interna e externa – **1 2 3 4 5**
- Sustentou o impulso do esforço coletivo por meio de demandas crescentes – **1 2 3 4 5**
- Forneceu espaço e oportunidades de liderança a terceiros – **1 2 3 4 5**
- Falava entusiasticamente das estratégias, com a cabeça e o coração – **1 2 3 4 5**
- Propiciou maneiras de discutir vários temas delicados, inclusive relacionamentos – **1 2 3 4 5**
- Atraiu uma multiplicidade de talentos para aumentar a eficácia da organização – **1 2 3 4 5**

Notas

- ¹ Caso extraído do curso “Liderança para o Futuro”, realizado pela ENAP em parceria com a *Canada School of Public Service – CSPS*. Este caso faz parte do acervo da CSPS e é reproduzido com autorização.
- ² Consultor contratado pela CSPS para o desenvolvimento do conteúdo do curso (elaborado em 2003).