

## **A História de Ricardo: Razões pretensamente boas podem render falta de motivação<sup>1</sup>**

*Elaborado por Denis Cote<sup>2</sup>  
(2003)*

Ricardo havia adquirido uma excelente reputação como gerente operacional. Como recompensa por sua dedicação e capacidade de infundir autodisciplina ao seu pessoal, Ricardo foi promovido ao cargo de Diretor-Geral. Todos sabiam que ele era um gestor rigoroso.

Ricardo queria posicionar sua nova organização como um centro de excelência. Em consultas com alguns de seus gerentes, esboçou uma estratégia geral voltada basicamente para o estabelecimento de uma abordagem sistemática que incluísse indicadores mensuráveis e normas profissionais. Logo ficou claro que as novas determinações eram centradas na eficiência e eficácia administrativas sob um sistema de recuperação de custos. As despesas eram atentamente monitoradas e os custos operacionais minimizados. Acima de tudo, Ricardo insistia que o sucesso futuro da organização dependia da obtenção de resultados financeiros positivos. Alguns de seus subordinados diretos, responsáveis pelas áreas funcionais, não compartilhavam esse ponto de vista e desejavam ter mais autonomia para correr riscos e desenvolver novas linhas de produtos e serviços. Os profissionais especializados insistiam na necessidade de valorização da sua criatividade. O sindicato repetia que seus conhecimentos e experiência deveriam ser explorados para desenvolver novos nichos de mercado. Um observador externo teria detectado rapidamente que havia duas abordagens separadas emergindo na filial: uma voltada para a eficiência e o alinhamento, e outra promovendo a expressão da criatividade e da autonomia profissional para construir uma reputação de excelência. As discussões administrativas tornaram-se muito exaltadas, mas Ricardo sempre conseguia sair vencedor. Previsivelmente, ele sempre encerrava os debates do comitê administrativo apelando para a união de todos. Apesar disso, era seletivo com as informações e só confiava em poucas pessoas.

No primeiro ano do mandato de Ricardo, a filial perdeu três de seus cinco diretores. O superintendente também se demitiu para trabalhar no setor privado. Ricardo sempre fornecia uma versão positiva para esses eventos, descrevendo-os como oportunidades de promoção. Os cargos vagos foram preenchidos rapidamente com funcionários mais jovens e menos experientes. Durante uma reunião geral da filial, ele mencionou seu *orgulho por colocar jovens recrutadas sob sua proteção, contribuindo assim para moldar o seu desenvolvimento*.

Via de regra, seus funcionários não se sentiam ouvidos. As regiões sentiam-se particularmente alienadas e acreditavam que as características regionais não eram levadas em consideração. Os funcionários, em sua maioria, reclamavam que a parte divertida do trabalho havia sido eliminada e sujeitavam-se ao que lhes parecia ser um roteiro organizacional infeliz. Esse roteiro era confirmado sempre que Ricardo dirigia-se à equipe em uma reunião geral com uma mensagem abaixo do esperado. Apenas alguns dos recém-recrutados pareciam apreciar a mensagem.

Em geral, Ricardo acreditava que o que estava fazendo era certo. Todos os indicadores financeiros eram positivos. Intimamente, estava convencido de que a disposição estava boa e que seus esforços haviam produzido bons resultados.

### **Avaliação de Ricardo pelos Subordinados Diretos**

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

#### **Tarefas**

##### **A) Individual:**

- 1) Leia a história de Ricardo. **(5 minutos)**
- 2) Avalie a melhoria de Ricardo 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 Ricardo mais eficaz. (20 minutos)

**Avaliação do efeito das habilidades de influenciar estrategicamente os outros**

- 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**

<sup>1</sup> 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 CSPA e é reproduzido com autorização.

<sup>2</sup> Consultor contratado pela CSPA para o desenvolvimento do conteúdo do curso (elaborado em 2003).