

Funcionário-problema ou chefe-problema? Mudança, resistência, desempenho e liderança¹

*Elaborado por Andrew Graham
(2006)*

O caso a seguir é um exemplo de caso complexo, do tipo narrativo, que envolve muitos elementos ao mesmo tempo. Determine de que forma a narrativa acrescenta informações contextuais. Considere, também, o número de perspectivas diferentes que são agregadas.

O novo cara

Paolo Rodrigues acabou de ser nomeado diretor da Unidade de Políticas Ambientais (UPA) do Setor de Políticas Públicas do Departamento de Recursos Naturais (DRN) da Província de Contentment. É o seu primeiro grande passo como gestor. Ele já havia sido supervisor de equipe e chegou à UPA com a reputação de dinâmico, positivo e bom colega de equipe, pelo menos entre seus pares.

Paolo também encara seu trabalho como uma forma de entrar no mundo das políticas. Dedicou muito de seu tempo ao trabalho com outros dirigentes, na função de assessor. Também trabalhou no gabinete de um secretário-executivo e é conhecido como uma pessoa politicamente sensível.

Paolo é jovem para essa promoção: tem 32 anos. Ele subiu rapidamente. É relativamente desconhecido entre seus funcionários, uma vez que grande parte de sua experiência no DRN foi em outros setores. Também trabalhou em outros departamentos.

A UPA é uma unidade relativamente pequena, com 24 funcionários. Subordinados a Paolo, estão três supervisores, dois deles responsáveis por áreas de políticas públicas e outro, pela pequena unidade de apoio administrativo, sendo tal apoio centralizado por esta unidade.

Ela recebe todos os recursos financeiros e humanos do grupo de especialistas que está subordinado ao secretário-executivo adjunto (SEA).

Os dois supervisores da área de políticas públicas, Deidre e Ken, candidataram-se ao cargo de diretor. Ambos têm mais experiência do

que Paolo, mas muito menos diversificada. Trabalharam sempre na mesma função, especializando-se em questões ambientais.

Um homem com uma missão

A secretaria-executiva adjunta para políticas, Georgina, está bastante insatisfeita com a UPA há algum tempo. Ela tentou fazer com que essa sensível área para a província se sintonizasse mais com as preocupações públicas em relação ao meio ambiente. Também tentou incluir questões ambientais, especialmente envolvimento comunitário e gestão integrada, na agenda mais ampla do setor de recursos naturais. Georgina, que não se sente apoiada pela equipe atual, vê Paolo como alguém “que entende” e que ela pode orientar para se tornar um de seus principais dirigentes.

Ao oferecer o cargo a Paolo, Georgina deixou claro que esperava mudanças. Para ela, o problema não era necessariamente as pessoas, mas sim a cultura da unidade. Portanto, deixou claro que queria mudanças, mas não queria – em suas próprias palavras – um banho de sangue: “Acorde essa gente. Pinte o quadro completo. Faça com que se liguem mais em vender suas mensagens, que vejo soterradas sob um material informativo extenso e inútil – para o resto do setor e do departamento”.

Ao aceitar o cargo, Paolo o viu como uma grande oportunidade para mostrar a si mesmo e o seu potencial. Ele certamente entendeu o quadro completo. Sabia que teria um grande trabalho pela frente para convencer toda a unidade de que precisava haver mudanças. Não sabia o que fazer primeiro nem como fazê-lo. Também sabia que estava pisando em ovos.

Mas Paolo acreditava na capacidade de ser enérgico e na liderança pessoal. Sentia que os bons funcionários ficariam felizes com uma mão um pouco mais forte.

O drama de Ken e Deidre

Após sua chegada, Paolo visitou suas pequenas instalações no terceiro andar do edifício do DRN. Depois, convocou seus três supervisores para um rápido bate-papo.

Antes que ele pudesse iniciar a conversa, Ken e Deidre se lançaram em um ataque rancoroso, queixando-se do pouco respeito que suas recomendações recebiam da secretária-executiva adjunta (SEA), sem falar do resto do departamento. “Ninguém com capacidade técnica profunda consegue ser ouvido por aqui, especialmente no que se refere a questões ambientais. Somos sempre vistos como pessoas que complicam a vida alheia. O que eles querem é administrar parques”.

Paolo viu a situação como uma brecha e lançou-se nela de cabeça. “É exatamente por isso que estou aqui, suponho. Estou certo de que a SEA também quer reverter essa situação”.

Ken e Deidre se entreolharam e pediram esclarecimentos a Paolo, que disse: “Eu mesmo preciso de algum tempo para entender a situação, mas certamente fui orientado a melhorar nosso desempenho e a fazer com que nossa voz seja mais respeitada”.

As reações a essa declaração aparentemente dividiram Ken e Deidre e, com isso, a história continuou. Deidre disse: “Bem, já era tempo! Quando começamos?”. Ken respondeu: “Mais devagar. O que você quer dizer com isso e onde nós nos encaixamos?”

Ao que Paolo respondeu: “Comigo, espero.”

O projeto de Paolo

Nos meses seguintes, Paolo parecia estar no caminho certo. Iniciou um processo de estruturação da equipe dentro da unidade: um dia fora, uma sessão de planejamento e algum trabalho de estruturação da equipe. Ele entendeu claramente a mensagem de que a maioria dos funcionários se considerava excluída do DRN e desrespeitada.

Sem novos recursos à sua disposição, Paolo não podia contratar novos funcionários, então estava limitado a se perguntar o quanto mais poderia exigir dos funcionários de que dispunha.

No entanto, começou a tentar retirá-los de sua zona de segurança e ampliar suas funções no departamento. Conseguiu designar funcionários para uma série de comissões em todo o departamento. Passou a trabalhar em algumas ações estratégicas que a SEA pudesse apresentar ao Alto Comitê Gestor. Trabalhou mais estreitamente com outros diretores.

Paolo era extremamente dinâmico e esperava o mesmo de seu pessoal. Logo todos começaram a reclamar de que todas aquelas comissões e atividades de planejamento estratégico estavam atrapalhando suas funções reais. Continuaram a produzir documentos muito sérios e detalhados criticando a política do departamento por sua falta de visão ambiental. Notas informativas de 15 a 20 páginas continuaram a ser a regra, embora Paolo lhes pedisse insistentemente que as reduzissem ao essencial.

Paolo também esclareceu as obrigações de Ken e Deidre. Aproveitando seu entusiasmo, Paolo pediu a Deidre para administrar as relações dentro do departamento. Ela faria o trabalho horizontal. Ken se concentraria nas análises de políticas públicas, sua especialidade.

Paolo deixou claro para Ken que comunicações eficazes eram tão importantes quanto análises substantivas. Ken comentou com seus funcionários: “Acho que ele quer resumir essas ideias complexas em uma apresentação de 10 *slides* em *PowerPoint!*”.

As coisas deixam de correr tão bem

A situação na unidade começava a dar sinais de tensão. Alguns funcionários começaram a procurar outras colocações. As licenças para tratamento de saúde aumentaram ligeiramente. Havia menos funcionários disponíveis para trabalhar longas horas em situações urgentes.

Até que um dia Deidre entrou como um furacão na sala de Paolo e disse: “Simplesmente não posso continuar. Eu coloquei esta unidade de pé. Mando meu pessoal nos representar e riem de nós. Nosso material é horrível. As mensagens estão lá, mas perdidas em apresentações ruins. Nossos relatórios são tão detalhados que frequentemente não conseguimos terminá-los a tempo para a reunião. Estamos nos tornando uma piada por aqui”.

Deidre deixou claro que gostava de trabalhar com Paolo, mas estava farta de sua atual função. Estava pensando em sair. Havia várias oportunidades para uma pessoa com suas qualificações. Além disso, o alto nível de seu trabalho recente no departamento já havia ensejado algumas ofertas de outros diretores.

Deidre não disse nada diretamente, mas certamente estava insinuando que achava que o problema era Ken. Sentia que tinha correspondido ao desafio que Paolo lhe impusera, mas Ken não.

Paolo também havia percebido. Ele via Ken esticando prazos para a realização de trabalhos. Ken não havia aderido à ampliação de funções, mas se limitado à função de analista, comunicando-se ainda menos do que antes. Seu trabalho e o de sua unidade não haviam mudado. Ao contrário. Os longos memorandos continuavam, assim como os argumentos complicados que desanimavam as pessoas e distorciam a mensagem não cessavam.

Paolo se viu cada vez mais editando material. Cada sessão de reedição havia se tornado uma disputa de forças com Ken; e se este não estivesse lá, seu pessoal o informava posteriormente. Eles viam Paolo como um carreirista mal informado que os estava usando para obter sua próxima promoção. Paolo simplesmente não entendia de questões ambientais. Alguns amigos no DRN diziam a Paolo que seus dois supervisores estavam emitindo sinais tão diferentes a ponto de eles se perguntarem quem estaria certo. Deidre parecia estar prometendo melhor assessoria e espírito de equipe. Ken parecia continuar ensaiando a versão da negligência ambiental, sem muito a oferecer em termos de assessoria. Além disso, ambos estavam produzindo pouco impacto em questões de políticas públicas.

O desempenho de Ken

Paolo precisava decidir se Ken estava apto para a função que lhe delegara. Seu desempenho certamente havia caído desde a chegada de Paolo. Isso estava ficando claro. Perguntas e comentários do tipo “O que

está acontecendo com Ken?” e “Eu achava que pelo menos ele entendesse do seu trabalho, mesmo sendo uma pessoa fechada” começaram a ser ouvidos.

O próprio Ken não estava mais dando sinais de alegria no trabalho. Em geral ele se mantinha calado nas reuniões da UPA, raramente sugerindo tópicos para a agenda. Jamais manifestou oposição ou apoio às orientações de Paolo.

Ken não era ambicioso, embora tivesse se candidatado ao cargo de diretor. Não tinha boas ligações dentro do Governo, tendo trabalhado na mesma área durante mais de 10 anos. No entanto, tinha orgulho de suas qualificações em questões ambientais. Esperava algum dia ensinar. Ele se considerava um intelectual.

O trabalho de Ken jamais fora motivo de preocupação. O material era entregue e Ken se debruçava sobre o conteúdo dos documentos. Mas tudo parecia andar em câmera lenta. Sempre havia uma razão para as coisas não ocorrerem, uma defesa, uma explicação. Raramente Paolo o ouvia dizer que algum problema havia sido resolvido.

O isolamento de Ken tornava-se cada vez mais evidente. Seus funcionários frequentemente trabalhavam em questões de políticas públicas por conta própria. Deidre algumas vezes discutia informalmente com eles alguns problemas quando precisavam de ajuda. Ken muitas vezes reeditava documentos e notas informativas freneticamente, sempre acrescentando detalhes e os tornando mais longos. Também escrevia comentários sarcásticos à mão em minutas, que se tornavam cada vez mais ofensivos para seus funcionários.

Alguns funcionários já haviam conversado com o sindicato sobre alguns desses comentários, que encaravam como assédio. Ken também era membro do sindicato, embora apenas no nível de supervisão. Assim, o sindicato contatou Paolo, sugerindo-lhe que resolvesse o problema internamente. Caso contrário, poderia acabar com uma acusação de assédio nas mãos.

Uma ou duas vezes a SEA perguntou: “O que está acontecendo com Ken? Ele sempre foi um cara legal, um pouco fechado, mas legal. Veja o que estão falando sobre ele agora. Ele tem problemas com você, Paolo?”.

Apesar de tudo, no contato direto Ken agia de forma civilizada e profissional com Paolo. Jamais o confrontava quando apresentava uma nova ideia. Simplesmente não cumpria suas obrigações ou, o que era mais frequente, o fazia sem qualidade e fora do prazo.

Deidre se abstinha cada vez mais de forçar um envolvimento horizontal e departamental. Ela havia se queimado mais do que podia. Gostava de Ken e ambos haviam trabalhado um bom tempo juntos. Sentia pena dele, podia ver que ele estava infeliz, mas não sabia o que

fazer a respeito. Ela também gostava de Paolo, mas sentia-se insegura em relação a ele. Ele parecia bem-intencionado, mas seria apenas para aparecer ou para causar impacto?

O que Paolo deve fazer?

Certo dia, ao sair de uma reunião de dirigentes do departamento, Paolo ouviu alguns assessores de alto escalão rindo. “Bem, se quisermos mesmo colocar um ponto final nessa proposta, vamos chamar a UPA. Eles ainda conseguem retardar as coisas melhor do que ninguém! A simples presença de Paolo já te faz se sentir melhor”. Paolo sentiu o estômago revirar-se. Ele havia fracassado em mudar as coisas e estava se tornando parte da piada.

Paolo sabia que havia deixado as coisas se arrastarem por tempo demais. Ken era o problema e ele precisava confrontá-lo. Mas como fazê-lo? Ele sabia que se procurasse Ken diretamente, este partiria para uma guerra de palavras. Independentemente dos comentários de corredor e das orientações da SEA, Ken sempre obtivera conceitos altos em suas avaliações de desempenho – quando as recebia. Senso de oportunidade jamais fizera parte de seus objetivos de aprimoramento. Boa comunicação também não. Na realidade, Ken havia colocado seus objetivos por escrito para seus ex-supervisores. Paolo simplesmente não havia tido tempo para examiná-los.

Paolo também era suficientemente inteligente para saber que tempo de serviço conta para alguma coisa. Ken era um problema, mas não tão grande.

Sabia, também, que precisava lidar com os comentários sarcásticos que tanto haviam aborrecido os funcionários. Se não o fizesse, seria tão responsável quanto Ken pela acusação de assédio.

Paolo era novo nisso. Na verdade, era um gestor relativamente inexperiente, que jamais havia lidado com um funcionário-problema. Também relutava em levar o problema à chefia, pelo menos até que tivesse um plano. Ela era dura e intolerante com dirigentes ineficientes.

Paolo procurou a assessora de Recursos Humanos do setor e lhe disse: “Ken age como se eu fosse algum tipo de filisteu, estragando seu belo trabalho de políticas públicas. Ele parece reagir por meio de resistência passiva”. A assessora de RH Gloria perguntou: “Ele realmente sabe o que você espera dele?”. Paolo achava que sua orientação havia sido boa. Ele não estava preparado para permitir que Ken se safasse por aí. Mas Gloria pressionou: “Você foi lá para fazer algumas das mudanças que Georgina queria. Se Ken não consegue corresponder, então algo precisa ser feito. Mas, no momento, parece que o ônus da prova cabe a você. As avaliações de desempenho de Ken são boas. A propósito, uma já está vencida. Seu registro de trabalho

em geral é bom. No entanto, o assédio não pode se agravar. Você precisa pensar em uma estratégia antes de fazer qualquer coisa”.

Paolo sentiu como se a bola houvesse ricocheteado com força para o seu lado do campo. Sabia que ela estava certa. O pessoal de RH apenas aconselha: eles não podem fazer o trabalho do diretor. Mas qual era o trabalho a ser feito agora?

Desafio do estudo de caso

O funcionário-problema é um grande desafio para o dirigente. No entanto, seu maior fracasso em lidar com problemas de desempenho está no fato de não usar as habilidades que, antes de mais nada, o colocaram na função de dirigente: habilidade para analisar e rapidamente julgar a situação, para entender as visões dos outros, para orientar, para definir metas, monitorar o desempenho e fornecer *feedback*.

1. Aplicando essas habilidades, analise a situação em pauta. Produza um diagnóstico da situação: o que está acontecendo aqui?

2. Sugira uma linha de ação a ser seguida por Paolo no que se refere ao seu próprio estilo de gerenciar, sua relação com Ken e sua relação com o restante de sua unidade.

Notas

- ¹ Elaborado por Andrew Graham. Este caso faz parte do acervo do Ipac.