

## A História de Henrique – Quando as habilidades de líder são testadas após a ascensão profissional<sup>1</sup>

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

Nos últimos vinte anos, Henrique atuou em várias áreas funcionais relacionadas à implementação de um importante programa governamental. Ele admitia abertamente seu orgulho por dominar profundamente todos os aspectos do Programa e se autoqualificava como “*a memória institucional*”. Recentemente, Henrique foi promovido para o cargo mais alto do Programa. Ele foi franco ao admitir que via sua promoção como um reconhecimento por sua dedicação ao serviço, uma coroação simbólica de sua carreira.

Seus subordinados diretos pareciam muito satisfeitos com sua nomeação. O sonho de ascender na área funcional parecia possível a todos. Henrique era um exemplo vivo disso e demonstrou uma disposição real de desenvolver sua equipe. Diferentes métodos, como retiros, rotação de cargos, treinamento e *coaching*, foram colocados em ação. Em todas as áreas de desenvolvimento do pessoal, Henrique foi extremamente meticuloso, usando revisões pós-ação para verificar se as metas haviam sido atingidas. Em tom bem-humorado, seu pessoal comentava que “*ele estava orgulhoso como um pavão*”, ansioso para ser visto como um exemplo a ser seguido.

Os colegas e superiores de Henrique não viam isso da mesma maneira. Discretamente, os colegas manifestavam ressentimento por suas iniciativas e seu estilo pessoal. Alguns ridicularizavam sua obsessão por causar uma boa impressão às custas de outros e sua incapacidade de se subordinar às metas coletivas da empresa. A ausência de uma abordagem que abrangesse *o ministério como um todo* era criticada. Por outro lado, seus superiores pareciam apreciar sua dedicação à melhoria de sua área funcional, embora manifestassem preocupação com o futuro do programa. Foram mencionados o raciocínio estanque e a falta de sensibilidade para um tipo de gestão baseado em valores. Henrique não se enquadrava totalmente no novo esquema. Ele acreditava que estava

fazendo mais do que qualquer outro, enquanto seus superiores achavam que ele estava desperdiçando oportunidades ao recriar permutações já existentes.

Consciente de sua impopularidade entre os colegas e superiores, Henrique voltou-se para fora da instituição, desenvolvendo um interesse agudo em outras partes interessadas e grupos externos. Sua nova missão foi muito gratificante, além de lhe proporcionar inúmeras oportunidades de viagem, contatos com diferentes partes interessadas e, acima de tudo, a redescoberta do respeito e da apreciação. Foi uma mudança bem-vinda e reconfortante das tediosas funções de gestão. Ele agora se sentia como o embaixador do Programa, alguém que estava mais próximo dos clientes. Isso também o distanciou ainda mais dos colegas. Alguns acreditavam que Henrique poderia até distorcer a opinião das comunidades para justificar a sua posição. Enquanto isso, Henrique havia descoberto o prazer de viajar pelo menos uma vez por semana, embora sempre estivesse presente à reunião semanal do comitê superior de administração. A equipe estava insatisfeita com suas ausências, queixando-se que elas geravam mais trabalho e que ele estava atuando como um articulador. Intimamente, Henrique sentia-se justificado. Certo dia, um relatório especial relacionado à sua área tornou-se público. O ministro queria discuti-lo urgentemente com ele. Henrique só podia ser contatado por telefone no Vancouver Harbourfront Hotel. O Ministro ficou decepcionado.

### **Avaliação de Henrique por parte de Pares**

Uma firma de consultoria foi contratada para avaliar o efeito das habilidades de Henrique de influenciar estrategicamente seus colegas. Com base em suas conclusões, o consultor fornecerá *feedback* a Henrique. Presuma que você é um dos colegas de Henrique e membro do mesmo Comitê Superior de Administração.

#### **Tarefas**

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

- 1) Leia a história de Henrique. **(5 minutos)**
- 2) Avalie Henrique 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:**

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

2) Formule uma recomendação para produzir melhorias nas habilidades de influenciar. **(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 emitir uma recomendação para tornar a liderança de Henrique 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**

<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).