

Diálogo entre o Dr. Lucas e o Dr. Thiago

A cena se inicia com o **Dr. Lucas** se aproximando do Dr. Thiago, que está com ar apreensivo, tomando um café na cantina da organização em que atuam. Role o texto para ler todo o diálogo.

Dr. Lucas: Bom dia, Thiago. Está preocupado?

Dr. Thiago: Estou com problemas no meu setor de trabalho.

Dr. Lucas: Gostaria de conversar um pouco sobre isso?

Dr. Thiago: Carlos se aposentou e preciso escolher quem ocupará a sua vaga. Não sei o que fazer.

Dr. Lucas: Então vamos lá, meu amigo, desabafe!

Dr. Thiago: Como responsável pela Unidade, tenho a incumbência de escolher quem ocupará esse cargo. Preciso pensar não apenas na pessoa a ser promovida, mas, também nos efeitos que a sua saída provocará.

Dr. Lucas: Sem dúvida...

Dr. Thiago: Desde que assumi a chefia da Unidade, há dez anos, tenho percebido que, enquanto atuava como técnico, os meus resultados dependiam apenas do meu próprio trabalho, mas, agora, como gestor, os meus resultados dependem da equipe.

Dr. Lucas: Claro! Vejo que você já entendeu racionalmente o seu papel como gestor. Tenho dúvidas, porém, se, no cotidiano, você vem assumindo posturas que expressam esse entendimento.

Dr. Thiago: (Sem prestar atenção nas palavras do Dr. Lucas) Vejamos... Na prática, não sei se escolho a Janete ou o Alexandre.

Dr. Lucas: O que o leva a pensar em Janete como uma possibilidade?

Dr. Thiago: Ela ingressou na instituição, há cinco anos, já com mestrado em contabilidade. E vem realizando investimentos na sua carreira, quase sempre sem contar com a nossa ajuda financeira. Hoje, ela ocupa uma das chefias de seção.

Dr. Lucas: O que você observa nela que a torna uma candidata à promoção?

Dr. Thiago: Embora relativamente jovem para as responsabilidades exigidas em seu cargo atual, ela tem feito um ótimo trabalho. Ela tem 29 anos. A característica que mais se destaca é sua capacidade de conseguir com que as pessoas trabalhem com ela e para ela. Ela planeja e delega o trabalho muito bem. Em consequência, consegue que as chefias de outras áreas concordem com novas proposições orçamentárias. Sem dúvida, a sua capacidade de relacionamento interpessoal significou a redução do número de “inimigos” que uma área dessa natureza, de modo geral, constrói.

Dr. Lucas: Quais as expectativas dela quanto ao seu encarecimento?

Dr. Thiago: Embora Janete seja solteira, ela mencionou várias vezes que se preocupa com sua carreira e pretende continuar trabalhando, quer venha a se casar ou não.

Dr. Lucas: A organização aceita uma mulher no exercício gerencial?

Dr. Thiago: Não somente aceita, como recentemente vem incentivando. Na última reunião, o Superintendente solicitou aos gestores de unidades que dessem oportunidades equivalentes de ascensão tanto a profissionais do sexo feminino como masculino, devido ao número reduzido de chefias ocupadas por mulheres.

Dr. Lucas: E o Alexandre? O que o torna um candidato à promoção, na sua percepção?

Dr. Thiago: Alexandre tem 48 anos, é casado e tem dois filhos. Atua na área há vinte anos, e, também, tem feito um ótimo trabalho. Ele fez o curso médio de contabilidade. Seu progresso, apesar de lento, tem sido estável e, inclusive, há seis anos, exerce a chefia da outra seção com eficiência. A sua escolha para ocupar a posição atual teve como critério predominante o tempo de experiência. Ao rememorar o trabalho que ele tem realizado, percebi que quase todas as inovações criativas nos processos orçamentários resultaram das suas sugestões. Além de criativo, é extremamente sólido tecnicamente. Ele foi capaz de elaborar uma série de procedimentos eficazes e, no entanto, de simples execução.

Dr. Lucas: Qual a imagem dele no ambiente de trabalho?

Dr. Thiago: Ele é percebido como alguém excessivamente zeloso com o cumprimento de seus deveres. Trabalha com afinco e frequentemente chega ao trabalho uma hora antes de todos os demais, vai para casa uma hora e tanto depois de todos os outros. E não é surpresa descobrir, numa segunda-feira de manhã, que ele esteve trabalhando no final de semana. Alexandre exige a mesma atitude dos demais.

Dr. Lucas: E qual a consequência dessa postura gerencial exigente?

Dr. Thiago: Ele aparenta ser alguém “rude” no contato com seus subordinados.

Dr. Lucas: E quanto às expectativas da sua carreira?

Dr. Thiago: Há quatro anos deu a entender que, caso surgisse uma oportunidade de promoção, ele gostaria de ter uma chance. À época, esse pedido me deixou preocupado, porque percebia que o perfil de Alexandre não era adequado. Por medo de ser mal interpretado, já que ele é um excelente funcionário, mas um tanto ensimesmado, não expressei a necessidade do alinhamento do seu perfil de competência às novas demandas da organização, há muito explicitadas pela mudança do perfil das novas contratações.

Dr. Lucas: E quais as consequências do perfil de Alexandre na equipe?

Dr. Thiago: A equipe sob a responsabilidade de Alexandre evidencia que o seu estilo administrativo de “puxar o cordão” provoca um esforço maior do que o necessário para o alcance dos resultados. Inclusive, às vezes, esse estilo acarreta conflitos na comunicação com seus subordinados. Mas, verdade seja dita, a produção do seu setor tem sido excelente.

Dr. Lucas: Sem querer ser presunçoso, acho que posso ajudá-lo. Há algum tempo enfrentei uma situação similar e creio poder contribuir, compartilhando ideias que me ajudaram à época.

Dr. Thiago: Você acha mesmo válida esta conversa?

Dr. Lucas: Não tenho a menor dúvida! Vou fazer apenas uma pergunta: Por que algumas organizações sem fins lucrativos enfrentam problemas similares aos das organizações que têm o lucro como principal objetivo?

Dr. Thiago: Não sei o que esta pergunta tem a ver com os problemas que preciso solucionar... mas, vejamos... dentre outras semelhanças, todas lutam por recursos, quase sempre insuficientes, todas enfrentam dificuldades para lidar com vaidades pessoais, com a resistência à mudança, com a dificuldade em manter vivo o comprometimento das equipes, enfim... há muitas semelhanças...

Dr. Lucas: É sobre essas semelhanças que desejo conversar.

Dr. Thiago: Está certo...

Dr. Lucas: O gestor deve ter em sua “bagagem pessoal” competências em gestão, independente do espaço organizacional ocupado e do seu nível hierárquico. São as chamadas “competências transversais em gestão”.

Dr. Thiago: Competências transversais em gestão!!!!

Dr. Lucas: É a respeito disso que vamos conversar. Tudo bem?

Dr. Thiago: OK.