

ESTUDO DE CASO - LIDERANÇA

- Adaptado de ZF – Zenger Folkman¹ –

Caso: Sara e Davi

A **ToU** é uma empresa líder no desenvolvimento e fabricação de uma ampla gama de soluções customizadas de hardware. A empresa se orgulha por ser reconhecidamente honesta e direta em seus negócios com clientes e funcionários, e em sua capacidade de entregar, no prazo acordado, difíceis projetos. **Sara** é uma gerente sênior do **ToU** há quatro anos e lidera uma equipe na área de serviços personalizados da empresa. Em uma recente pesquisa de avaliação 360 graus, **Sara** pontuou acima da média (no 70º percentil) quanto a suas habilidades de liderança, mais especificamente na competência “*inspira e motiva os outros para alta performance*”. Seu relatório também indicava que seu gerente, colegas e subordinados diretos consideravam essa competência crítica para alguém em seu cargo. Alguns dos comentários escritos em sua pesquisa indicaram que, se ela demonstrasse e aplicasse essa competência com mais frequência, teria um impacto positivo e significativo em seu sucesso no trabalho. Por esses motivos, ela está focando seu desenvolvimento de liderança pessoal no próximo ano nessa competência.

Davi é um dos subordinados diretos de **Sara**, que trabalha na **ToU** por mais de nove anos e cujo desempenho histórico tem sido excelente. É geralmente conhecido entre a equipe que **Davi** não tem um histórico técnico tão forte quanto a maioria de seus colegas. Ao mesmo tempo, todos reconhecem que ele tem um estilo de trabalho muito eficiente e dedica-se a qualquer hora extra necessária para atender às metas pessoais e de equipe. Ele se transferiu de um grupo diferente e se juntou à equipe de **Sara** há quase dois anos.

Infelizmente, **Davi** teve vários contratempos de desempenho no trabalho nos últimos três meses. Um deles girava em torno de algumas tarefas críticas perdidas e entregas atrasadas. **Sara** atribuíra a ele dois projetos com algumas metas adicionais que não seriam fáceis para **Davi** atingir, mas tinha feito essas atribuições especificamente para lhe dar oportunidades de desenvolvimento que ele havia solicitado. Essa abordagem era típica para ela, já que ela geralmente tem uma atitude positiva e demonstra confiança nos membros de sua equipe. Ela havia trabalhado junto com ele em seus planos, e fez *follow-up* regular com ele durante as semanas que antecederam as datas de entrega dos projetos. A todo momento ela tinha certeza de que tudo estava no caminho certo. Essas foram falhas muito visíveis que acabaram impactando o desempenho de toda a equipe de **Sara**. Os outros contratempos foram relacionados a confrontos no local de trabalho que ele teve em momentos diferentes com vários de seus companheiros de equipe após as tarefas perdidas.

Sara se encontrou frequentemente com **Davi** durante estes últimos meses. Ela se posicionou rapidamente para chamar a atenção para suas responsabilidades perdidas e comportamento impróprio, querendo ser clara para ele e para a equipe que ela o

¹ Fonte: ZF – Zenger Folkman Company, *Leadership Case Study: Inspires and Motivates Others to High Performance*, 2012. Disponível em <http://www.zengerfolkman.com/elds/CS-InspiresMotivatesOthersHighPerformance.pdf>.

estava responsabilizando por suas ações. Ela entrevistou os companheiros de equipe de **Davi** para entender o que aconteceu e o impacto que essas situações estavam causando nele e na equipe. Ela também passou muito tempo com **Davi** para obter a perspectiva dele, tentando entender o que estava por trás do comportamento incomum de **Davi** e ajudá-lo a voltar aos trilhos. Durante seus encontros com ele, ela às vezes minimizava a seriedade das situações para fazê-lo se sentir melhor consigo mesmo.

Durante as reuniões de *coaching* de **Sara** com **Davi** nas últimas duas semanas, ela compreendeu que há várias coisas que provavelmente contribuem para os problemas recentes de desempenho de **Davi**. Ele compartilhou alguns problemas pessoais (financeiros e familiares) que claramente o preocupavam. Ele também está incomodado com algumas mudanças de processos e papéis na equipe que a **Sara** instituiu há alguns meses e que causou mudanças em suas responsabilidades diárias de trabalho.

Davi aceitou o *feedback* de **Sara**, reconheceu e assumiu a responsabilidade por suas ações. Embora seus problemas pessoais estejam melhorando, eles ainda são uma preocupação óbvia para ele. Ele também está claramente confuso em como lidar com as mudanças em seu trabalho. Uma das maiores preocupações de **Sara** agora é como trazer de volta o excelente desempenho que **Davi** apresentará em projetos anteriores e fazê-lo contribuir mais à equipe, apesar do seu óbvio desânimo e falta de confiança atuais.