

Desafios Contemporâneos em Gestão

Uma conversa difícil

Júlia está se preparando para uma reunião de avaliação com seu supervisor. Ela trabalha na organização XYZ há nove anos. Seu trabalho consiste basicamente na elaboração de projetos sobre racionalização de estruturas e processos organizacionais.

Ela recebe muitos elogios por demonstrar algumas características básicas de personalidade, tais como assertividade, iniciativa e autoconfiança. Seus trabalhos são altamente qualificados, e, assim, seu desempenho tem sido excelente. Em relação aos seus pares, ela se destaca pela competência. Júlia está muito motivada com seu trabalho. Seus clientes sempre elogiam seus projetos por sua capacidade de desenvolver soluções simples e efetivas.

Talvez aí resida a chave para entender a maneira como ela vem lidando com grave problema particular, e a decisão que tomou de não compartilhar com seu supervisor e nem sequer com seus colegas.

Seu irmão caçula está envolvido há aproximadamente um ano com o uso de drogas, e o tratamento, além de muito dispendioso, demanda grande dedicação de sua parte, considerando que toda a família vive no interior da Bahia. Seus pais, idosos, com problemas de saúde e dependentes financeiramente de Júlia, não saberiam lidar com essa questão. Por características pessoais, Júlia tem muita dificuldade de falar sobre o assunto com os colegas.

Ela está perdida em seus pensamentos quando o telefone toca, O supervisor está a sua espera. Ela vai à sua sala e eles travam o seguinte diálogo:

— **Supervisor:** Tenho uma apreciação muito grande pelo seu trabalho, mas você está criando um problema para a organização ao não conseguir cumprir o horário de entrada e de saída. Quase sempre chega atrasada, muitas vezes sai antes de a jornada terminar, e sempre falta mais do que a média dos demais. Essa sua postura está

provocando grande insatisfação. Apesar de a organização ter criado o horário móvel de trabalho, extensivo a todos os funcionários, você não consegue cumprir os limites de horário flexível.

- **Júlia:** Você tem razão! Mas gostaria de ressaltar que o desenvolvimento dos projetos depende unicamente de cada profissional, não demandando a colaboração e a participação dos demais. Realmente, às vezes, trocamos informalmente idéias, mas cada um desenvolve sozinho seu projeto, do início ao fim. Além disso, em se tratando de qualidade do projeto, o horário de trabalho influencia muito pouco, pois o que interessa são os resultados obtidos e o cumprimento do cronograma. E, com certeza, tenho atendido com sucesso tais exigências.

Se você fosse o(a) supervisor(a), que decisões você tomaria para evidenciar que está enfrentando de modo efetivo os desafios gerenciais contemporâneos abordados nesta unidade? Ou seja, como você se posicionaria em termos de **alinhamento estratégico, gestão da mudança e mobilização da força humana?**