**Estudo de Caso**

**Ultrapassando os Limites do poder**

Andréia trabalhava há mais de dois anos em uma das empresas da *holding* Caessa, proprietária de diversas empresas das áreas agrícola e de mineração. Tinha uma boa relação com seu chefe Victor, quem considerava Andréia muito eficiente. Quando Victor foi promovido à gerência da *holding*, não duvidou em levá-la com ele. Isto coincidiu com o fato de que Andréia, que costumava ter problema de sobrepeso, emagreceu e começou a frequentar a academia, todas as manhãs. No entanto, sempre chegava pontualmente, na hora fixada em seu contrato. Além disso, poucos meses depois, Andréia começou um relacionamento, razão pela qual deixou de ficar trabalhando até mais tarde, como fazia antes. De repente a relação entre Victor e Andréia, que antes funcionava às mil maravilhas, começou a ter problemas. Victor a convocava para reuniões às 8 horas da manhã, sabendo que a essa hora ela devia ir à academia, enquanto ele chegava depois das 10 horas. Além disso, todos os outros diretores demonstravam que estavam muito contentes com o trabalho de Andréia, enquanto Victor nunca parecia estar satisfeito e manifestava permanentemente seu descontentamento, inclusive chegou a dizer-lhe que trabalhava melhor quando era gorda. Andréia se sentia desolada e não entendia o que estava acontecendo. Ela continuava se esforçando ao máximo a cada trabalho realizado e sentia que não poderia aguentar por muito tempo essa situação.

## Algo havia mudado...

Certa manhã Victor chamou Andréia em sua sala e a repreendeu duramente por entender que ela havia elaborado muito mal uma informação, por não ter colocado a numeração das páginas. Ela perguntou se o resto estava bom e ele respondeu que ainda não tinha lido. Andréia sentiu que isto era mais do que poderia suportar. Seu trabalho não a motivava, chegava no horário e se retirava o antes possível. Tinha perdido o respeito que antes nutria por seu chefe. Tudo chegou a um limite insuportável, quando Victor, muito bravo porque Andréia já não ficava além do horário, exigiu-lhe, sob ameaça de ser despedida, que chegasse mais cedo e saísse mais tarde. Andréia devia escolher entre seu trabalho e sua vida privada - e sua saúde- já que o que lhe estava sendo exigido significava deixar de ir à academia, voltar a engordar e não dedicar tempo ao seu namorado. O resto da equipe, ciente da situação, tomou partido de Andréia, o que interferia na relação que mantinham com Victor, de modo que cada dia confiavam menos nele, perdiam o respeito por ele e lhe falavam o mínimo possível, já que ninguém queria ficar trabalhando além do horário.

## Uma relação que virou pó...

Andréia era uma mulher muito esforçada e Victor lhe havia dado a oportunidade de se desenvolver, ao levá-la para ocupar um cargo melhor e com maiores desafios. Antes de todas essas mudanças sua relação era satisfatória O que havia de errado? Além disso Andréia sempre havia pensado que seu chefe estaria contente com seu emagrecimento e por ter iniciado um namoro, mas a partir destes fatos surgiram apenas reações negativas. A isso se acrescenta que, em razão do novo cargo que ocupava, Victor sofria muitas pressões e não estava certo de poder administrar esse problema. Sentia que necessitava, mais que nunca, exigir de Andréia que o ajudasse a superar essa dificuldade.

## Descrédito e desconfiança...

Como vemos, Victor, sufocado por novas exigências não conseguiu balancear a autoridade formal e informal e tentou exigir de Andréia que fizesse muito mais do esperado, exercendo poder sobre ela, caindo no mal-uso da autoridade formal. Abusou de seu poder e, inclusive, a maltratou psicologicamente. Não tinha nenhuma consideração por ela, não havia apreço pelas circunstâncias que envolviam a vida de sua colaboradora, que agora podia ser mais feliz em sua vida pessoal. Isto não só repercutia em Andréia, mas em toda a equipe. Ainda que todos continuassem cumprindo suas obrigações dentro do mínimo esperado, Victor já não lhes podia pedir que fizessem esforços adicionais. Eles haviam perdido a confiança em Victor e a motivação. Victor estava desacreditado perante seus colaboradores, como chefe. Por mais que impusesse sua autoridade formal, sem a informal, os empregados não o apoiavam nem se comprometiam com sua causa. Victor ficara só. Victor não compreendeu que para motivar Andréia não precisa impor-lhe seu poder. Que Andréia e seus colegas se motivariam na medida em que o respeitassem como pessoa e como chefe. Mas, Victor, não havia sido antes um chefe respeitável? O que o fizera mudar? Talvez agora pudesse questionar suas tentativas de impor sua autoridade e retomar uma boa relação de confiança com seus colaboradores. Finalmente havia chegado a perguntar-se se as mudanças em motivação e desempenho não se atribuíam às suas más reações. Seria tarde para Victor? Poderia consertar a situação?

**Fonte:** La Tercera. Jornal Chileno. Ed. 13/08/2005 (eClass.cl) Escuela de Negócios de la Universidad Adolfo Ibanez). Tradução de Maria do Carmo Whitaker.

**Exercício:**

1- Quais lições aprendidas esse estudo de caso nos aponta?