



Chegou até mim, encaminhada por um outro cliente, uma **jovem advogada**, pessoa competente, empreendedora, ambiciosa, dedicada e com **grande potencial a ser desenvolvido**. Atuava numa companhia multinacional de grande porte, da área de alimentos, me procurou com intuito de **conseguir novo emprego**. Na ocasião, ela me relatou que estava insatisfeita porque **não vislumbrava oportunidade de crescimento** no departamento **onde atuava**. Sentia que já tinha cumprido seu papel naquele setor.

Achava que uma pessoa menos experiente, mediante orientação, poderia assumir suas funções, e isto a deixava **sentir-se desvalorizada** e atuando aquém de suas possibilidades. Segundo esta profissional, seu chefe também não empreendia esforços para desenvolver sua equipe. Achava que uma pessoa menos experiente, mediante orientação, poderia assumir suas funções, e isto a deixava **sentir-se desvalorizada** e atuando aquém de suas possibilidades. que uma pessoa menos experiente, mediante orientação, poderia assumir suas funções, e isto a deixava **sentir-se desvalorizada** e atuando aquém de suas possibilidades. Segundo esta profissional, seu chefe também não empreendia esforços para desenvolver sua equipe. A estrutura de cargos e salários vigente nessa organização **não propiciava promoções dentro da hierarquia** nem na vertical e nem para crescimento horizontal. Havia o diretor e os especialistas. Uma promoção ali só seria possível se esta profissional tomasse o lugar de seu chefe, o que naquele momento estava evidente que isto não iria acontecer, pois era política da empresa não promover direto nenhum colaborador de especialista para diretor. E caso esse gestor saísse buscariam outra pessoa que já estivesse em cargo de gerência ou mesmo trariam de fora da organização. Diante deste quadro, **ela estava desmotivada e decidida a se desligar da empresa**. Mesmo limitando, naquele momento, sua ascensão profissional naquela diretoria, percebi que ela gostava muito das atividades que realizava junto aos seus clientes internos, principalmente aquelas que desenvolvia no próprio ambiente físico deles. Sentia-se mais valorizada profissionalmente, com mais espaço e autonomia para criar alternativas de solução para suas dificuldades e também para propor melhorias, que rapidamente eram aceitas e implementadas. “As pessoas gostam do que faço, eu resolvo os seus problemas técnicos”, ela dizia. **Raciocinamos juntas então, e vimos que se trocasse de emprego nessa condição, seria mais como trocar 6 por meia dúzia ou quem sabe por 5, não iria fazer um upgrade em sua carreira**. Ela não tinha experiência como gestora, mesmo sendo bastante interessada, e **tendo muitas características a seu favor para se tornar uma ótima líder, nunca havia comandado uma equipe**, então teria que se candidatar a uma função igual ou muito similar a que tinha naquele momento, numa outra companhia. Em decorrência disto teria que esperar algum tempo para crescer na estrutura. Pois inicialmente além de precisar de um prazo para conhecer os meandros da cultura e política da nova organização teria também que **“mostrar serviço”, ou seja, vender sua imagem**. Como ela trabalhava lá havia mais de sete anos, e tratava-se de uma empresa bem conceituada no mercado, foi aí que **vislumbramos a possibilidade de encontrarmos juntas uma nova atividade em outra área nessa mesma organização**, onde ela se sentisse satisfeita e com possibilidades de mais rápida ascensão, antes de partir para algo externo. De qualquer forma estaria **tendo um ganho em termos de conhecimento, ampliação da visão sobre o negócio**, construção de novos relacionamentos, possibilidade de crescimento vertical, entre outros benefícios que uma nova situação pode proporcionar. **Se esta alternativa falhasse, ai sim iríamos percorrer outro caminho**.

Era preciso desenvolver sua liderança, para prepará-la também para alguma oportunidade de promoção vertical. Tínhamos que identificar uma forma que se responsabilizasse pelo desempenho e desenvolvimento de algum colaborador de sua área, para isto **procuramos alguém que estivesse “meio órfão” deste tipo de relação**. Em seu dia a dia ela informalmente, supervisionava uma assistente que também trabalhava para outras pessoas. Esta colaboradora estava vinculada hierarquicamente ao diretor, atendia e respondia a todos do departamento mas não recebia feedback e acompanhamento de ninguém. Era ela uma das pessoas que poderia ser favorecida com seu acompanhamento e ao mesmo tempo **a jovem advogada iria ganhar experiência de fazer a gestão de um profissional**. Resgatamos também uma proposta sua, que estava “engavetada” há algum tempo, de contratar um estagiário para atuar exclusivamente ao seu lado. O acúmulo de trabalho era muito grande. Esta contratação possibilitaria que as atividades repetitivas saíssem de suas mãos e também que treinasse sua liderança aplicando a mesma sistemática que iria usar no caso da assistente. Ela conseguiu vender a ideia e o estagiário foi contratado. A partir desta realidade, **passamos a realizar seu treinamento em gestão com o objetivo de proporcionar o desenvolvimento de sua liderança na prática. Treinamos a aplicação de ferramentas para acompanhamento de desempenho, para dar e receber feedback, com o objetivo de obter progresso na performance, satisfação no trabalho e incremento da sua relação com as pessoas que estavam sendo lideradas por ela**.

Após **poucos meses** o seu trabalho junto aos dois colaboradores já **estava mostrando bons resultados**, observando as melhorias causadas por essa prática e também pelo retorno que a própria assistente e o estagiário lhe deram, elogiando muito essa sua iniciativa. Nos meses subsequentes, **foi desenvolvendo sua capacidade de liderança aplicando as ferramentas** e trazendo as situações para as sessões para que pudéssemos, cada vez mais, incrementar essa sua nova tarefa e também **desenvolver competências que incrementariam seu perfil profissional e lhe serviriam para candidatar-se para outras funções**. A conquista dessa habilidade a **deixou mais segura para pleitear novo cargo na empresa**.

Paralelamente a esse trabalho ela tinha também uma outra tarefa: **observar com maior atenção outras áreas de sua empresa**. Ela **passou a participar mais ativamente do dia a dia** de algumas delas. Aproveitamos um evento que contou com a participação de clientes da companhia, e preparamos de forma diferenciada algumas apresentações para **destacar sua capacidade e expandir suas funções**. Ao término de suas exposições os clientes ficaram bastante satisfeitos e teceram comentários em público, no próprio evento, aos gestores da empresa que lá se encontravam. **A divulgação de suas habilidades chamou mais atenção de um determinado gestor. Ele estava precisando de um profissional com suas características**, com conhecimento jurídico, para dar apoio ao setor comercial. **“Precisamos de alguém como você”**, disse esse executivo. Quando ela me trouxe esta informação, **primeiramente pesquisei junto a ela se esta nova função lhe traria satisfação**. Ela se mostrou bastante entusiasmada **ao afirmar que sim. Resolvemos então alimentar essa possibilidade. O próximo passo foi iniciarmos também o trabalho de formalização de sua candidatura ao novo cargo sem que ela se “queimasse” com seu chefe atual**. Era importante, neste caso, levar em consideração o incômodo que esta mudança poderia gerar ao seu diretor. Planejamos uma reunião dela com seu chefe para que houvesse uma **conversa construtiva**, o que incluía sua disposição para não deixá-lo na mão.

Havia, naquele momento, um ambiente que demandava algumas negociações no qual seus dois chefes – o atual e o futuro – e ela mesma não poderiam sair perdendo. **Preparamos essas**

negociações e ao colocá-las em prática elas produziram bons resultados. Ela acabou sendo transferida para esta nova área. Tempos depois, quando já não trabalhávamos mais juntas , ela me deu **feedback, dizendo que estava muito feliz em sua atual função**. Comentou que agora sim sentia-se valorizada e se desenvolvendo profissionalmente, disse também que nunca havia pensado que uma **troca como essa pudesse lhe proporcionar tamanhos resultados. Esta mudança de rota em sua vida profissional lhe trouxe satisfação, aumento de salário e novas possibilidades de crescimento na empresa.**